

Arvokkaiden asiakkaiden tunnistaminen ja kanta-asiakkuuksien hallinnan kehittäminen hotellissa

Paul Järvinen

Tekijä Paul Järvinen	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Arvokkaiden asiakkaiden tunnistaminen ja kanta-asiakkuuksien hallinnan kehittäminen hotellissa	Sivu- ja liitesivumäärä 44 + 5
<p>Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää, onko kohdeyrityksen kanta-asiakkuuksien hallintamalli validi. Tärkein tavoite on selvittää, kykeneekö kohdeyritys tunnistamaan arvokkaimmat asiakkaansa ja näin ollen kehittämään asiakkuuksien kannattavuutta.</p> <p>Kohdeyritys on Helsingin keskustassa sijaitseva hotelli. Se on osa kansainvälistä kanta-asiakkuusohjelmaa, joka tällä hetkellä määrittää miten kanta-asiakkaita hallitaan. Asiakkaat tunnistetaan kanta-asiakkuusohjelman tason mukaan, johon vaikuttaa ainoastaan kanta-asiakkuusohjelmaan kuuluvissa hotelleissa yövytyt yöt. Öiden määrä on kuitenkin vain yksi muuttuja, joka mittaa asiakasuskollisuutta ja asiakkaan arvoa.</p> <p>Asiakkuudenhallinta tarkoittaa yrityksen kaikkien asiakkuuksien systemaattista johtamista, jolla pyritään tunnistamaan yritykselle arvokkaat asiakkaat ja kehittämään asiakkuuksia kohti tavoitetilaa. Kanta-asiakkuusohjelmat ovat tapa toteuttaa asiakkuudenhallintaa ja johtaa yritykseen sitoutuneita asiakkuuksia.</p> <p>Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena. Tutkimuksessa hyödynnetään hotellin Opera-järjestelmästä saatua dataa asiakkaiden kulutuskäyttäytymisestä kahden vuoden ajalta. Tutkimuksessa käytetty data kerättiin helmikuussa 2017 ja datan analysointi toteutettiin maaliskuun aikana. Tutkimusmenetelmänä käytetään RFM-menetelmää, jonka avulla analysoidaan kerätty data. RFM-menetelmä mittaa kolmea muuttujaa ja pisteyttää asiakkaat näiden muuttujien perusteella. Muuttujat ovat: recency (oston viimeaikaisuus), frequency (ostojen tiheys) ja monetary value (ostojen rahallinen arvo). Tutkimuksessa analysoidaan kaksi eri aineistoa: kaikki asiakkaat ja kanta-asiakkaat. Yhteensä analysoidaan yli 40000 havaintoa. RFM-analyysin avulla asiakkaat segmentoidaan ja suoritetaan vertailu näiden kahden aineiston välillä.</p> <p>RFM-analyysin tulosten mukaan kohdeyritys ei tunnista yhtä kolmasosaa arvokkaimmista asiakkaistaan. Parhaassa asiakassegmentissä vertaillaan asiakkuuden elinkaaren arvoa (CLV) ja todetaan, että tunnistetut asiakkaat ovat yritykselle arvokkaampia.</p> <p>Helsingin keskustan jatkuvasti kasvavilla hotellimarkkinoilla etsitään koko ajan tapoja erottua kilpailijoista. Arvokkaihin asiakkaisiin tulisi panostaa enemmän, sillä niiden tunnistaminen on elintärkeää. Yrityksen asiakaspääoma määrittää yrityksen todellisen arvon ja arvokkaimpien asiakkaiden menettäminen vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen. Nämä asiakkaat tunnistamalla ja panostamalla niihin voidaan näiden asiakkuuksien arvoa nostaa huomattavasti. Tutkimuksessa käytetty RFM-menetelmä on hyödynnettävissä, myös toimialan muissa yrityksissä, niin arvokkaiden asiakkaiden tunnistamiseen, kuin myös asiakkuudenhallintamallien arvioimiseen. Opinnäytetyössä tulee myös esille, millaisia mahdollisuuksia raakadatan hyödyntäminen tuo liiketoiminnan kehittämiseen.</p>	
Asiasanat Asiakkaan arvo, asiakkuudenhallinta, kanta-asiakas, RFM-menetelmä, segmentointi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantaja	2
1.2	Työn tarkoitus ja aiheen perustelu.....	2
2	Asiakkuudenhallinta	4
2.1	Asiakkuudenhallinta osana strategiaa	5
2.2	Asiakkuudenhallinnan johtaminen	8
2.3	Asiakkuuksien arvon mittaaminen	9
2.3.1	Asiakkuuden elinkaari.....	12
3	Kanta-asiakasohjelmat ja asiakasuskollisuus.....	15
4	Segmentointi.....	18
4.1	RFM-menetelmä	18
4.2	RFM-menetelmän edut ja puutteet	19
4.3	RFM-menetelmän yhdistäminen muihin menetelmiin	21
5	Tutkimusmenetelmä	23
6	Toteutus.....	24
6.1	Opinnäytetyöprosessi ja aikataulu	24
6.2	Lähtötilanne.....	25
6.3	Datan keruu ja jäsentely	25
6.4	RFM-menetelmän toteutustapa	26
6.4.1	RFM-analyysi Excelissä	28
7	Tutkimustulokset ja johtopäätökset.....	30
7.1	RFM-analyysin tulokset	30
7.2	Johtopäätökset.....	32
8	Pohdinta.....	36
8.1	Prosessin onnistuminen.....	36
8.2	Tulosten luotettavuus.....	36
8.3	Oman oppimisen arviointi	37
	Lähteet	39
	Liitteet.....	45
	Liite 1. RFM kaikki asiakkaat (Asiakkaiden nimet piilotettu).....	45
	Liite 2. RFM kanta-asiakkaat (Asiakkaiden nimet piilotettu).....	46

1 Johdanto

Asiakkaat ovat kaiken liiketoiminnan mahdollistava ja välttämätön tekijä, jotka varmistavat liiketoiminnan jatkuvuuden. Tästä ajattelumallista on syntynyt asiakkuudenhallinnan käsite. Asiakkuudenhallinta tarkoittaa yrityksen kaikkien asiakkuuksien systemaattista johtamista. Asiakkuudenhallinnasta käytetään monesti englannin kielistä termiä customer relationship management (CRM). (Mäntyneva 2003, 9.) Opinnäytetyössäni käytetään suomenkielistä termiä asiakkuudenhallinta.

Asiakkuudenhallinnalla yritykset pyrkivät sitouttamaan asiakkaita ostamaan heidän tarjoamia palveluita ja tuotteita. Ennen vallalla olleen massamarkkinoinnin ideana oli suunnitella standardoituja palveluita tunnistetuille segmenteille. Asiakkuudenhallinnan tavoite oli luoda asiakassegmentit ja tunnistaa, mitä tuotetta heille voidaan myydä. (Kumar & Reinartz 2012, 3-4.) Massamarkkinointi liittyy tiiviisti transaktiomarkkinointiin eli vaihdantänäkökulmaan, joka painottaa yksittäisiä transaktioita yrityksen ja asiakkaan välillä. Vaih-dantänäkökulman mukaan yritys jakaa asiakkailleen valmiiksi tuotettua arvoa. (Grönroos 2009, 50.) Kilpailutekijöinä käytettiin tuotteen differointia, hintaa, fyysistä sijaintia, sekä markkinointiviestintää. Tämä näkökulma perustuu 1950-luvulla esiteltyyn markkinointi mix tai 4P -ajattelumalliin. (Grönroos 1994, 4-5.)

Nykyään markkinoinnissa painotetaan suhdenäkökulmaa, josta käytetään englanninkielistä termiä (service logic) tai (service dominant logic). Tämä on laajalti tutkittu aihe, minkä osoittaa muun muassa noin 3 310 000 tulosta Google Scholar haussa (Google Scholar 2017). Varsinkin palveluista puhuttaessa suhdenäkökulma selittää paremmin yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta ja arvonluontiprosessia. Suhdenäkökulma painottaa yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta ja sen kehittämistä, eikä se tähtää yksittäisiin vaihdantoihin. Arvonluontiprosessissa yritys pyrkii tuottamaan arvoa ja tehostamaan asiakkaan arvonluontiprosessia yhteistyössä asiakkaiden kanssa. (Grönroos 2009, 51.) Kasim ja Minai (2009, 313) mukaan myös hospitality-ala on siirtynyt tuotekeskeisyydestä asiakaskeisyyteen, jonka myötä suhdetoiminta ja asiakkuudenhallinta on korostunut.

Suhdenäkökulma on 1990-luvulla noussut teollisuusyritysten tuotannon prosessien äärimmäisen tehostamisajattelun vastavoimaksi. Tuolloin yrityksissä havaittiin asiakkaan näkökulman merkitys onnistuneiden tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Tiedonkeruun järjestelmiä alettiin kehittää asiakaslähtöisemmiksi ja kerättyä tietoa alettiin hyödyntää päätöksen teon tukena. (Puusa ym. 2014, 185.) Kotler ym. toteavat, että arvonluontiprosessissa, jossa asiakas on arvon tuottajana voi paljastua uusia kilpailuedun lähteitä. (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2012, 755; Prahalad & Ramaswamy 2004, 7.)

Vargo & Lusch (2008, 9) painottavat, että asiakas on aina arvon hyödyntäjä ja täten myös määrittää aina arvon tuotannon onnistumisen.

Keskittyminen asiakassuhteisiin on muuttanut myös asiakkuudenhallinnan vaatimuksia, enää ei riitä, että löydetään oikea tuote oikealle asiakkaalle. Uusasiakashankinta ei myöskään ole enää markkinointi- ja myyntifunktioiden päätehtävä. Asiakkuudenhallinnan tehtäväksi on tullut asiakkaiden hankinnan lisäksi asiakkuuksien kannattavuuden kehittäminen ja säilyttäminen. (Ravald & Grönroos 1996, 19.) Asiakkaiden segmentointi tai salkuttaminen kannattavuuden perusteella, kuten Storbacka mainitsee, on noussut yhdeksi asiakkuudenhallinnan tärkeimmistä tehtävistä. Segmenttikohtaisesti voidaan siten määrittää strategia, jonka pohjalta asiakkuuksia aletaan kehittää kohti tavoitetilaa, eli maksimaalista arvontuotantoa niin yritykselle kuin asiakkaalle. (Kumar & Reinartz 2012, 4; Storbacka 2005, 67-70.)

1.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Helsingin keskustassa sijaitseva hotelli. Hotelli kuuluu kansainväliseen kanta-asiakkuusohjelmaan. Hotellin suurin vahvuus on sen sijainti, joka luo kilpailuetua hotellille. Tällä hetkellä hotellin käyttöaste on noin 80 prosenttia ja se on selkeästi yli Helsingin markkinan keskiarvon, joka on noin 72 prosenttia (Tilastokeskus 2017). Toimeksiantajan asiakaskunta koostuu niin liikematkailijasta kuin vapaa-ajan matkailijasta. Majoitusliiketoiminta on yrityksen ydinliiketoimintaa.

1.2 Työn tarkoitus ja aiheen perustelu

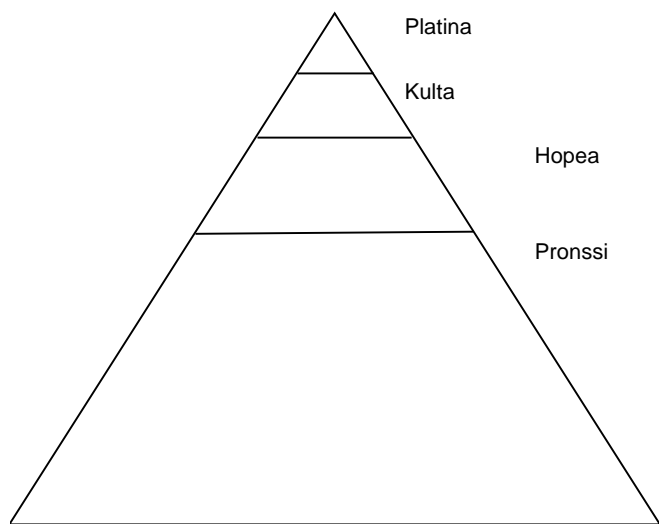
Opinnäytetyöni tarkoitus on selvittää, onko hotellin nykyinen kanta-asiakkuuksien hallintamalli validi. Opinnäytetyö koostuu tietoperustasta, joka pohjautuu markkinoinnin suhdenäkökulman, asiakkuudenhallinnan ja palveluiden markkinoinnin teoriaan. Asiakkuudenhallintaa käsitellään laajempänä kokonaisuutena olemassa olevaan kirjallisuuteen pohjautuen. Tietoperustan tavoite on antaa lukijalle kattava käsitys asiakkuudenhallinnasta, jotta syventyminen asiakkuuksien arvoon, asiakasuskollisuuteen ja näiden mittaamiseen on mahdollista. Tietoperustaa seuraa empiirinen osa, joka noudattaa tapaustutkimus lähestymistä. Empiirisen osan keskeinen tavoite on selvittää, pystyykö kohdeyritys tunnistamaan arvokkaimmat asiakkaansa. Tutkimus on rajattu käsittelemään hotellin business to consumer (B2C) -asiakkuuksia.

Aihe on tärkeä majoitusalan toimijalle, koska asiakkuudenhallinta on asiakaslähtöisen liiketoiminnan tärkeimpiä toimintoja. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 185.) Aihe on myös ajankohtainen, sillä Helsingin keskustan nopeasti laajentuvilla ja kilpailluilla

hotellimarkkinoilla erottautuminen on haastavaa. Kuten Kotler & Armstrong (2010) toteavat tällaisissa tilanteissa arvokkaiden asiakkaiden säilyttäminen on elintärkeää. Palvelulla erottuminen ei enää riitä markkinoilla menestymiseen. Asiakastiedon hallinta ja hyödyntäminen päätöksen teossa ovat edellytyksiä hotellin kilpailukyvyille. Kilpailukyvyn parantamisen lähtökohtana tulisi olla asiakkuuksien mittaaminen ja asiakkuudenhallinnan strateginen toteuttaminen. (Kasim & Minai 2009, 313.)

Tutkimukset toteavat, että 20 prosenttia yrityksen kannattavimmista asiakkaista tuottaa 150 prosenttia liikevoitosta, kun taas kannattamattomin 20 prosenttia voi aiheuttaa jopa 100 prosentin tappion (Kotler ym. 2012, 433). Majoitusalan yksi kompastuskivistä onkin ajatus, että jokaista asiakasta tulisi palvella yksilöllisesti ja tasa-arvoisesti. Todellisuudessa hotelliyrityksillä ei ole resursseja palvella jokaista asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. (Noone, Kimes & Renaghan 2003, 6.)

Zeithaml, Rust & Lemon (2001, 125) kuvaavat asiakkuuksien arvontuotantotasoa pyramidimallilla (Kuvio 1). Pyramidin huipulla ovat arvokkaimmat asiakkaat ja pohjalla suurin asiakasmassa, joka ei tuota suurta arvoa yritykselle ja aiheuttaa myös suurimman osan tappiosta. Toimeksiantajan asiakaskuntaa tarkasteltaessa optimaalinen jakauma noudattaisi pyramidimallia, siten että kanta-asiakkaat muodostaisivat pyramidin huipun. Näin ollen suurin panostus kohdistuisi huipulla oleviin asiakkaisiin.



Kuvio 1. Asiakkuuksien arvopyramidi (Zeithaml ym. 2001, 125)

2 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan systemaattista asiakkuuksien hallintaa ja johtamista. (Mäntyneva 2003, 9). Asiakkuudenhallinta on osa suhdemarkkinoinnin (relationship marketing) kokonaisuutta. Suhdemarkkinointi käsittää kaikkien yrityksen sidosryhmien johtamisen, kun taas asiakkuudenhallinta käsittää kaikkien yrityksen asiakkuuksien (B2C & B2B) johtamisen. (Payne & Frow 2005a.) Asiakkuudenhallinnalla pyritään keräämään tietoa, jota voidaan hyödyntää paremmin asiakkaiden tarpeisiin sopivien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Asiakkuuksien hallinnassa olennaista on informaatioteknologian hyödyntäminen asiakastiedon keräämisessä ja analysoimisessa. (Campbell 2001.) Asiakastietoa tuotekehitystä varten voidaan kerätä hyödyntämällä monikanavamarkkinointia, jonka avulla asiakkaita osallistetaan dialogiin yrityksen kanssa. (Mäntyneva 2003, 10.) Tietoa asiakkaista saadaan myös erilaisista yrityksen hyödyntämistä järjestelmistä, kuten opinnäytetyössäni on tehty.

Asiakkuudenhallinta on tärkeässä roolissa asiakkaiden sitouttamisessa ja pitkäkestoisten kannattavien asiakassuhteiden rakentamisessa. Asiakkuudenhallinnan eri osa-alueiden vaikutusta asiakkaiden sitoutumiseen on tutkittu esimerkiksi Intian pankkialalla. Tulokset osoittivat asiakkuudenhallinnan selkeän vaikutuksen asiakkaiden sitoutuneisuuteen. (Krishnamoorthy & Srinivasan 2013.) Samaan tulokseen päätyivät Wu ja Lu (2012) tutkimuksessaan asiakkuudenhallinnan ja suhdemarkkinoinnin vaikutuksista hospitality-alalla. Tulokset osoittivat asiakkuudenhallinnan ja suhdemarkkinoinnin toteuttamisen vaikuttavan positiivisesti niin asiakkaiden sitoutumiseen, kuin myös yrityksen kannattavuuteen. (Wu & Lu 2012, 280.) Sitoutuneiden asiakkaiden väitetäänkin helpommin hyväksyvän tuotteen hinnan korotukset, eivätkä he siten lähde etsimään uutta tuotteen- tai palveluntarjoajaa. (Kumar & Reinartz 2012, 3-4.) Shoemaker ja Lewis toteavatkin, että sitoutuneet hotelli-asiakkaat eivät varatessaan kiinnitä huomiota hintaan toisin kuin satunnainen hotelli-asiakas. Sitoutuneet hotelliasiakkaat käyttävät myös enemmän rahaa hotellin muihin palveluihin, kuten ravintola ja spa-palveluihin. (Shoemaker & Lewis 1999, 347.) Tunnettu Pareton 80-20 sääntö toteaaakin, että 20 prosenttia yrityksen parhaista asiakkaista tuottaa jopa 80 prosenttia yrityksen liikevoitosta. (Kotler ym. 2012, 433). Uskollinen asiakas ei aina kuitenkaan ole kannattavin asiakas. Asiakkuudenhallinnan avulla pyritäänkin tunnistamaan oikeasti kannattavat ja tuottavat asiakkaat. (Kumar & Reinartz 2012, 3-4.)

Asiakkuudenhallinnan kehittyminen on kulkenut aina käsi kädessä informaatioteknologian kehittymisen kanssa. Asiakkuudenhallinta ja CRM-ohjelmistojen kehittyminen on tuonut uusia mahdollisuuksia tuotteiden ja palveluiden ristiin myyntiin. (Campbell 2001.) Tuotteiden myynnistä siirtyminen ratkaisujen myyntiin on johtanut yritysten organisaatorakentei-

den muutokseen. Yrityksen funktiot ovat sulautuneet entistä enemmän yhteen, eivätkä ne enää voi toimia toisistaan eristäytyneinä, vaan niiden tulee jatkuvasti toimia yhteen. (Storbacka, Polsa & Sääksjärvi 2011; Payne & Frow 2005a, 170.) Markkinointifunktio on lähtökohtaisesti hoitanut asiakkuudenhallinnan prosesseja, mutta siirtyminen palvelukeskeisyyteen ja ratkaisumyyntiin on johtanut yhä enenevässä määrin markkinointifunktion yhdistymisen muiden funktioiden kanssa. Asiakkuudenhallinta kuuluukin nykyään yrityksen jokaisen funktion tehtäviin, niin asiakaspalvelu-, markkinointi ja myynti-, kuin myös tuotekehitysfunktion. Yrityksen jokainen funktio tuottaa hja hyödyntää asiakastietoa, joten ei voida ajatella asiakkuuksien kuuluvan vain tietylle yrityksen funktiolle. (Kumar & Reinartz 2012, 5.)

2.1 Asiakkuudenhallinta osana strategiaa

Ennen kuin yritys voi puhua asiakkuudenhallinnasta tulee ymmärtää, mitä asiakassuhde oikeasti tarkoittaa ja milloin voidaan katsoa suhteen syntyneen. Asiakassuhde on muodostunut, kun asiakas tuntee olevansa sitoutunut yritykseen. Asiakas tekee suurimman osan vaihdannastaan tietyssä tuoteryhmässä tietyn yrityksen kanssa. Tärkeää on myös, että asiakas tuntee olevansa hyödyllinen yritykselle, eli asiakas tuottaa myös muuta kuin rahallista arvoa yritykselle. (Grönroos 2009. 60-62.) Suhdestrategian omaksuminen on lähtökohtana yrityksen asiakkuudenhallinnalle ja asiakaslähtöiselle toiminnalle. Suhdestrategia tarkoittaa asiakassuhteiden tunnistamista ja kehittämistä siten, että suhde on kannattava kaikille osapuolille. Kannattamattomien asiakassuhteiden päättäminen on myös osa suhdestrategiaa. Suhdestrategiassa keskeistä on tunnistaa asiakkaan olemassaolo, myös myyntitoimien ulkopuolella.

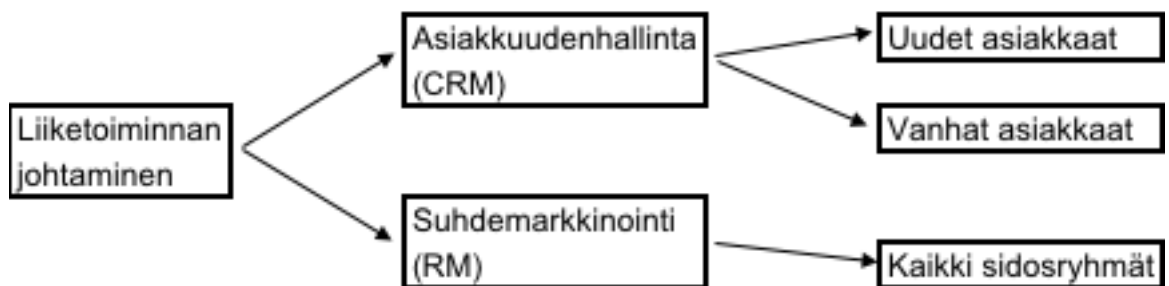
Suhdestrategia voidaan jakaa kolmeen strategiseen ja taktiseen osa-alueeseen. Suhdestrategian strategiset ominaisuudet ovat:

1. Yrityksen määrittäminen palveluyritykseksi ja kilpaileminen koko palvelutarjoomalla.
2. Yrityksen tarkasteleminen prosessinjohtamisen näkökulmasta.
3. Kumppanuusverkoston luominen palveluprosessin tueksi.

Kolme taktista osa-aluetta ovat:

1. Suorien kontaktien etsiminen asiakkaisiin.
2. Asiakastietokannan luominen.
3. Asiakaslähtöisen palvelujärjestelmän kehittäminen. (Grönroos 2009, 53-55.)

Asiakkuudenhallintaa on tulkittu monella tavalla ja joidenkin mielestä se on IT-sovellus (CRM-ohjelmisto), jotkut käsittävät sen markkinointiviestinnän muotona ja joku voi mieltää sen kanta-asiakkuusohjelmana. (Payne & Frow 2005b.) Asiakkuudenhallinta on kuitenkin yrityksen johtamistapa (Kuvio 2), joka ohjaa yrityksen toimintaa asiakaslähtöisesti. Asiakkuudenhallinta on osa suurempaa yrityksen liiketoiminnan johtamisen kokonaisuutta. (Bergström & Leppänen 2009, 461.)



Kuvio 2. Asiakkuudenhallinta osana liiketoiminnan johtamista (Bergström & Leppänen 2009, 461)

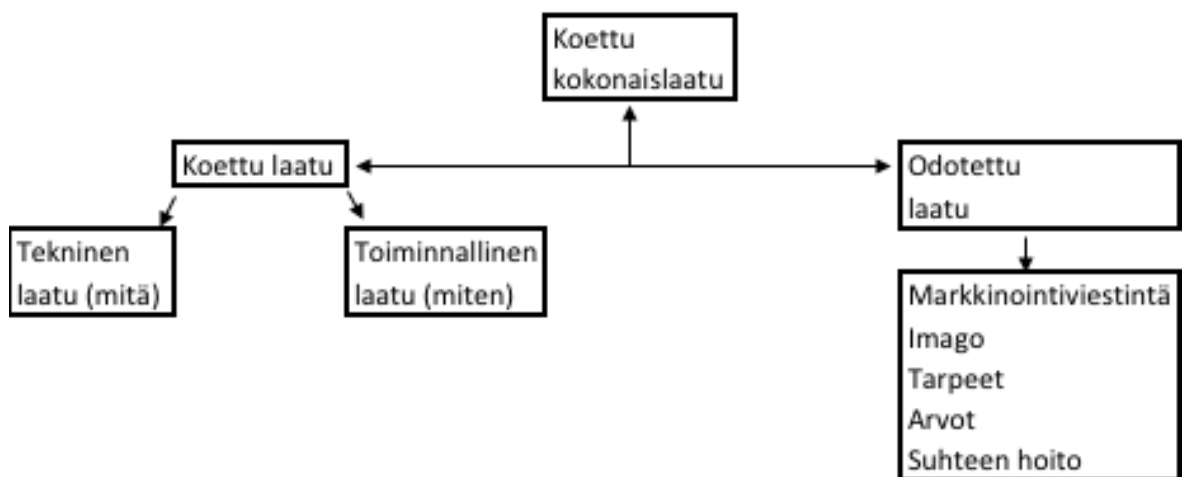
Yrityksen perusstrategiaan sisältyvä asiakasstrategia määrittää karkeat linjanvedot asiakkaista. (Kehusmaa 2010, 67). Asiakasstrategia määrittää, kenen tarpeita yritys haluaa tyydyttää eli millaista asiakaskuntaa yritys tavoittelee. Strategisilla linjauksilla ilmaistaan myös, millaista asiakaskuntaa yritys ei halua palvella. (Collis & Rukstad 2008.) Asiakkuudenhallintastrategia on asiakasstrategian syventävä strategia, jonka tehtävä on määrittää, mitkä asiakkaat kuuluvat tavoiteltuun asiakaskuntaan ja miten heidän tarpeet parhaiten täytetään. Asiakkuudenhallintastrategia menee syvemmälle asiakasstrategiaan ja selittää yksityiskohtaisemmin, miten tavoitellut asiakkaat hankitaan ja säilytetään. (Kehusmaa 2010, 69.) Jokaiselle eri segmentille voidaan määrittää strategia, jonka pohjalta asiakkuuksia johdetaan ja millaista asiakkuusmarkkinointia segmentille suunnataan. (Kumar & Reinartz 2012, 4.) Asiakkuudenhallintaa tulisi siis nähdä strategisena prosessina, jonka tavoitteena on luoda arvoa yrityksen omistajille asiakkuuksien johtamisen avulla.

Asiakkuudenhallinta vaatii tuekseen CRM-ohjelmiston ja monet yritykset epäonnistuvatkin asiakkuudenhallinnan jalkautuksessa keskittyessään liiaksi asiakkuudenhallinnan tekniseen toteutukseen. (Rigby, Reichheld & Dawson 2003.) Suhdestrategian kuvaama asiakaslähtöinen palvelujärjestelmä ja suorien yhteyksien luominen asiakkaisiin mahdollistavat asiakastiedon keräämisen. Nämä ovat avainasemassa asiakkuudenhallinnan jalkauttamisessa (Grönroos 2009, 58-59). Yrityksen organisaatorakenne ei saa myöskään olla liian jäykkä, koska asiakkuudenhallintastrategian jalkauttaminen koko organisaation läpi on täl-

lön hankalaa. (Storbacka ym. 2011.) Asiakkuudenhallintastrategia voidaan jakaa kuuteen strategiseen osa-alueeseen:

1. Palvelun laadun korostaminen
2. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja asiakaspalvelun johtaminen
3. Henkilöstön sitouttaminen
4. Asiakassuhteiden luominen ja ylläpito
5. Tavoitteiden realistisuus ja seuranta
6. Asiakaslähtöinen palvelujärjestelmä

Nämä strategiset osa-alueet ovat toisistaan riippuvaisia ja jokaisen osa-alueen tulee toimia, jotta strategia toimii. (Donaldson & O'Toole 2002.) Ensimmäinen ja toinen kohta korostavat palvelun odotetun ja koetun laadun kohtaamista palvelukohtaamisissa ja palvelua tai tuotetta käytettäessä. Palvelun kokonaislaadun malli (Kuvio 3) kuvaa näiden kahden tekijän välistä suhdetta, joka on vahvasti sidoksissa asiakastyytyväisyyteen. (Grönroos 2009, 105.) Kun asiakkaan odotukset ja kokemukset kohtaavat toistuvasti on asiakassuhteen syntyminen ja säilyttäminen mahdollista. (Grönroos 2009, 125-128.)



Kuvio 3. Palvelun kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)

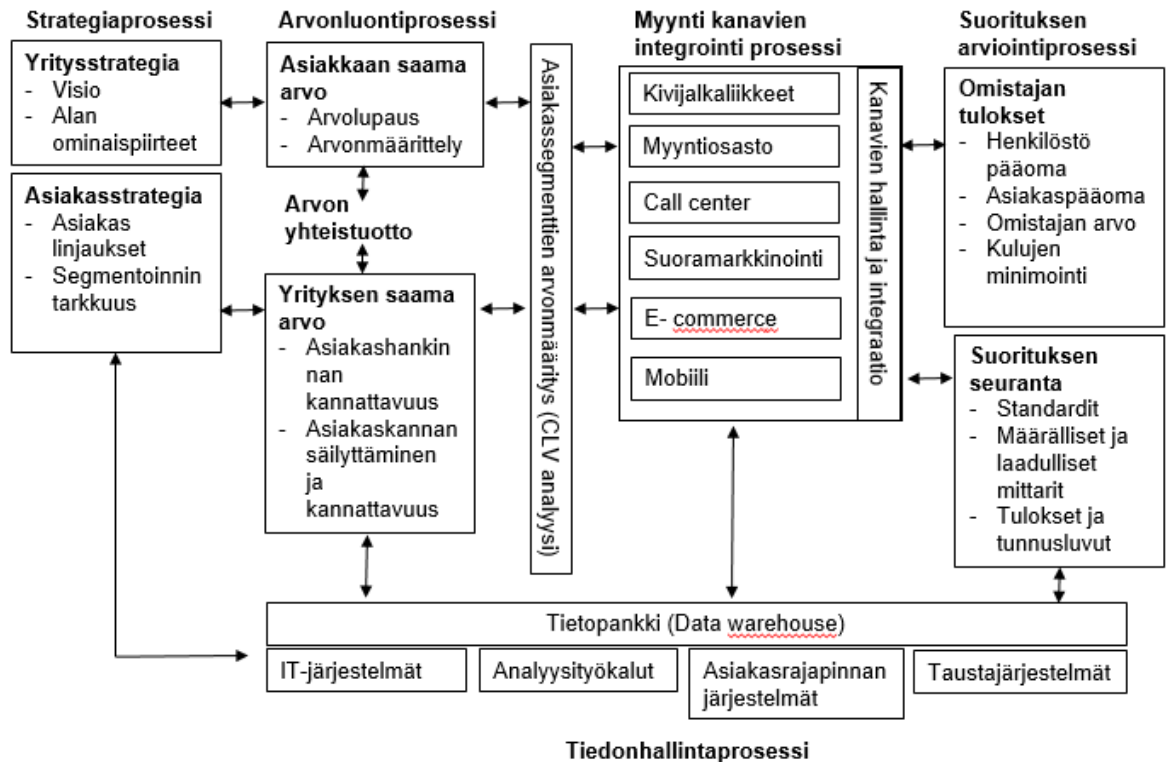
Henkilöstön sitouttamiseen ja asiakaslähtöisen yrityskulttuurin luomiseen tulisi keskittyä ennen kuin tehdään suuria investointeja asiakkuudenhallinnan kehittämiseen tai CRM-ohjelmiston hankintaan. Asiakasrajapinnassa toimiva henkilöstö on avainasemassa asiakastiedon keräämisessä sekä tiedon hyödyntämisessä. (Boulding, Staelin, Ehret & Johnston 2005, 161-162.) Asiakaslähtöisen palvelujärjestelmän tarkoitus on helpottaa niin yrityksen sisäistä kuin ulkoista viestintää. Informaation sujuva kulku yrityksen koko organisaation läpi ja asiakkaille asti on strategian toimivuuden kannalta tärkeää. (Osarenkhoe &

Bennani 2007, 152.) Palvelun laatukuilujen malli ilmentää hyvin organisaation sisäisten ja ulkoisten informaatiokatkosten mahdollisuutta. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 44). Asiakkuudenhallintastrategia tarvitsee tuekseen myös oikeat mittarit, joilla strategian toimivuutta mitataan. Mittaamisen kohteena tulisi olla ennen kaikkea yrityksen ja asiakkaan välisen arvontuotantoprosessin onnistuminen. Tärkeää on myös mitata ja seurata asiakkuuksien kehittymistä. (Boulding ym. 2005, 160.)

2.2 Asiakkuudenhallinnan johtaminen

Yrityksen asiakasstrategiassa on määritelty tavoitellut asiakkaat ja suuntaviivat, joiden mukaan asiakkuuksia johdetaan. Asiakkuudenhallintastrategia määrittää asiakkuudenhallinnan päätavoitteet ja tehtävät. (Donaldson & O'Toole 2002.) Seuraavaksi määritellään johtamisen toimenpiteet, jolla saavutetaan strategian tavoitteet. Käytännön asiakkuudenhallinnalla pyritään kahteen asiaan, syvempään ymmärrykseen asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja markkinoinnin kokonaiskannattavuuden lisäämiseen. (Mäntyneva 2003, 12.) Onnistunut ja tuloksellinen asiakkuudenhallinta vaatii asiakaslähtöisyyteen sitoutuneen henkilöstön, IT-järjestelmien tuen ja oikeanlaisen organisaatiokulttuurin. (Coltman 2006, 3-4). Johtamisen näkökulmasta johdon sitoutuminen on avainasemassa, jonka jälkeen voidaan luoda asiakaslähtöistä yrityskulttuuria ja osallistaa koko henkilöstö toimintaan. Henkilöstön sitouttaminen aikaisessa vaiheessa parantaa asiakkuudenhallinnan onnistumista. (Appiah-Kubi & Doku 2010, 40.)

Payne & Frow (2005a, 171) ovat kehittäneet kokonaisvaltaisen strategisen asiakkuudenhallinnan viitekehyksen, joka kuvaa viiden tunnistetun prosessin suhdetta toisiinsa.



Kuvio 4. Kokonaisvaltainen asiakkuudenhallinnan viitekehys (Payne & Frow 2005a, 171)

Kuten asiakkuudenhallinnan viitekehuksesta (Kuvio 4) käy ilmi, koko toiminnan lähtökohdina ovat strategiset valinnat. Arvonluontiprosessissa tulee esille koko suhdemarkkinoinnin lähtökohta eli arvonluontiprosessi, jossa asiakas on arvon kanssatuottajana. Arvonluontiprosessi jaetaan kahteen osaan: asiakkaan ja yrityksen arvoon. Tämä opinnäytetyö käsittelee enemmän jälkimmäistä eli yrityksen saamaa arvoa, joka muodostuu asiakkuuksien kannattavuudesta ja säilyttämisestä. Kolmas prosessi on myyntifunktioon liittyvä prosessi. Asiakaskannattavuuden ja onnistuneen myyntityön mahdollistaa asiakassegmenttien luonti ja arvonmääritys. Kun yritys osaa suunnata oikeanlaisia myynti- ja markkinointitoimia oikealle asiakassegmentille, mahdollistuu korkeampi arvontuotanto omistajille. Koko prosessin tukena toimivat oikeanlaiset ja oikein hyödynnetyt IT-järjestelmät. Lopputulema on yrityksen omistajan saama arvo, jonka määrittelemiseksi hyödynnetään erilaisia tunnuslukuja ja mittareita.

2.3 Asiakkuuksien arvon mittaaminen

Asiakkuuksien tunnuslukujen mittaaminen on tärkeä osa koko asiakkuudenhallinnan prosessia. Käytettyjä asiakkuuden mittareita ovat asiakkaiden määrä, asiakkaiden pysyvyysaste, hankintakustannus per asiakas ja share of wallet, joka tarkoittaa yrityksen osuutta asiakkaan ostoista tietyssä tuoteryhmässä (Wirtz, Mattila & Lwin 2007, 328). Monet markkinoinnin mittarit antavat vääristyneen käsityksen yrityksen suorituskyvystä, jos niitä käytetään yksittäisinä mittareina. (Bolton & Tarasi 2007, 6.) Ylempänä esitetyt mittarit

keskittyvät vain tiettyihin muuttujiin, eivätkä anna kokonaisvaltaista kuvaa tai selitä muuttujien välisiä syy- seuraussuhteita. Yksi käytetyimmistä asiakkuuden arvon mittareista on asiakkuuden elinkaaren arvo, customer lifetime value (CLV). (Bolton & Tarasi 2007, 6.) Asiakkuuden elinkaaren arvon mittaaminen on yleistynyt siirryttäessä tuotteiden mittaamisesta asiakkuuksien mittaamiseen. (Jain & Singh 2002, 35.) Customer lifetime value laskee asiakkuuden tuomat nettotuotot koko asiakkuuden elinkaareltä ja laskee nettotuottojen nettonykyarvon. (Berger & Nasr 1998, 20-21.) CLV laskukaavassa (Kuvio 5) asiakkaaseen kohdistetulle markkinointikululle on myös laskettu nettonykyarvo. Jos M tarkoittaisi asiakkuuden hankintakustannusta, ei sille tarvitsisi laskea nettonykyarvoa, koska se olisi kertaluontoinen kustannus ja kohdistuisi asiakkuuden alkuun.

$$CLV = \left(GC * \sum_{i=0}^n (r^i / (1 + d)^i) \right) - (M * \sum_{i=0}^n (r^i / (1 + d)^i))$$

GC = Vuosittaiset myynnit – myynnistä aiheutuneet kustannukset

M = Markkinointikustannus per asiakas per vuosi

n = vuosimäärä jolle kassavirrat jakautuvat

r = asiakkuuksien vuosittainen pysyvyys prosentti

d= diskontto korko

Kuvio 5. CLV:n laskukaava (Berger & Nasr 1998, 20-21)

Taulukko 1. Esimerkki CLV laskelma (Middleton Hughes 1999, 2)

Vuosi (t)	1	2	3
Asiakasmäärä	2000	1200	720
Pysyvyys%	60 %	60 %	60 %
Keskiosasto/v	500	520	550
Asiakasryhmän kokonaisostos	1000000	624000	396000
Käyttökate%	10 %	10 %	10 %
Suhdekustannus (10€/asiakas)	20000	12000	7200
Käyttökate	80000	50400	32400
Diskonttokorko (1+0,15)^t	1	1,15	1,32
Tuottojen NPV	80000	57960	42849
Kumulatiivinen NPV (v1+v2...)	80000	137960	180809
Asiakkuuden elinkaaren arvo (NPV)	40	69	90

Esimerkissä (Taulukko1) alkuperäinen asiakasmäärä on 2000 ja kolmantena vuonna alkuperäisestä asiakasryhmästä 720 asiakasta on enää yrityksen asiakkaana. Esimerkkilaskelma havainnollistaa, kuinka asiakkuuden CLV voidaan laskea ja kuinka asiakassuh-

teen kesto kasvattaa asiakkuuden elinkaaren arvoa. Ensimmäisenä vuotena asiakkuuden arvo on 40 euroa, kun taas kolmen vuoden asiakkuuden nettonykyarvo on jo 90 euroa. Tämän tiedon avulla voidaan määrittää, kuinka paljon kyseiseen asiakkuuteen voidaan rahallisesti panostaa kyseisellä hetkellä, jotta asiakkuus olisi vielä kannattava.

CLV:n ongelma on se, että se perustuu tulevaisuuden kannattavuuden ennustamiseen. Monesti CLV määritetään vain toteutuneen datan perusteella, jolloin käytännössä katsotaan vain historiallista kulutuskäyttäytymistä. (Storbacka 2005, 19; Fader, Hardie & Lee 2005, 1.) CLV:n laskemiseen tarvitaan tarkka arvio asiakassuhteen tuottamista kustannuksista, mutta näiden kohdistaminen tietylle asiakassuhteelle vaatii pitkälle vietyä kustannuslaskentaa. (Sohrabi & Khanlari 2007, 10). CLV:n hyödyntäminen yhdistettynä skenaarioajatteluun voi kuitenkin antaa paremmat lähtökohdat asiakkuuden koko elinkaaren arvon määrittämiseen. Skenaarioajattelussa asiakkuuden kannattavuuden kehittymistä arvioidaan mahdollisten tapahtumaketjujen valossa. (Bolton & Tarasi 2007, 6.) Fader ym. (2005, 5-6) ehdottavat RFM (recency, frequency and monetary value) -menetelmän ja CLV -mallin yhdistämistä asiakkaan tulevaisuuden kannattavuuden määrittämiseen. Tiettyä ajanjaksolla asiakkuuden tai asiakasryhmän kannattavuus voidaan myös laskea vertaamalla asiakkuuden tuottamaa voittoa ennen korkoja ja veroja pääomakustannukseen, jonka asiakkuuteen sijoitettu pääoma on synnyttänyt. Tällä laskentamallilla saadaan selville asiakkuuden tuottama taloudellinen lisäarvo.

Asiakkuuden tuottama voitto ennen korkoja ja veroja

./.

Pääomakustannus asiakkuuteen sijoitetulle pääomalle

sijoitettu pääoma*yrityksen pääomakustannus%

=

Asiakkuuden tuoma taloudellinen lisäarvo

Kuvio 6. Asiakkuuden taloudellisen lisäarvon laskeminen (Storbacka 2005, 55)

Asiakkuuden tuomaa kilpailuetua ja kilpailuedun pysyvyyttä voidaan arvioida laskemalla asiakkuuden kannattavuusmarginaali. Marginaali kertoo, pystyykö yritys korkeampaan tuottoon, kuin asiakkuuteen sijoitetun pääoman kustannus on. Marginaali lasketaan vähentämällä asiakkuuteen sijoitetun pääoman tuottoprosentista yrityksen pääomakustannusprosentti. Kun asiakkuuden marginaali on suurempi kuin nolla prosenttia asiakkuus on kannattava. Mitä suurempi marginaali on, sitä parempaa tuottoa yrityksen asiakkuudet tuottavat, ja sitä pysyvämpi on asiakkuuden tuoma kilpailuetu. (Storbacka 2005, 51-55.)

Asiakkuuteen sijoitetun pääoma tuotto%

$^1x / ^2y * 100\%$

./.

Yrityksen pääomakustannus%

=

Asiakkuuden marginaali

1x = asiakkuuden tuottama voitto ennen korkoja ja veroja

2y = asiakkuuteen sijoitettu pääoma

Kuvio 7. Asiakkuuden kannattavuusmarginaalin laskeminen (Storbacka 2005, 55)

2.3.1 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuudenhallinnan kannalta on tärkeää tunnistaa, missä vaiheessa elinkaartaan asiakkuus on, sillä se vaikuttaa sen kannattavuuteen. Elinkaari ajattelussa on tunnistettu neljä vaihetta: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Kunkin vaiheen aikana asiakkuuden hoito vaatii erilaisia toimenpiteitä, tämän takia on tärkeää tunnistaa, missä vaiheessa elinkaartaan asiakkuus on. (Mäntyneva 2003, 16.) Grönroos taas jakaa asiakassuhteen kolmeen vaiheeseen, jotka ovat alkuvaihe, ostovaihe ja käyttövaihe. (Grönroos 2009, 319.) Hankintavaiheessa asiakas yritetään markkinoinnin keinoja hyödyntäen saada valitsemaan yrityksen tarjoama muiden tarjoamien sijaan. Tässä vaiheessa yrityksen markkinointiviestintä ei ole kovinkaan personoitua, koska potentiaalisesta asiakkaasta ei vielä tiedetä paljoakaan. Potentiaalisia asiakkaita yritetään tavoittaa hyödyntämällä useita viestintäkanavia. (Mäntyneva 2003, 19.) Tämä vaihe on yritykselle haastavin ja asiakkuus ei vielä tässä vaiheessa ole tuonut yritykselle myyntiä, joten kannattavuuskin on alhaisimmillaan. Potentiaalisia uusia asiakkaita voidaan löytää tutkimalla jo olemassa olevaa asiakaskantaa sekä aktiivisella kenttätyöllä. (Bergström 2009, 474.) Marketing Metrics'in tutkimuksen mukaan kauppa uuden asiakkaan kanssa onnistuu noin 5-20 prosentin todennäköisyydellä (Thomas, Blattberg & Fox 2004, 31; Griffin & Lowenstein 2001, 10).

Asiakkuuden haltuunotto vaiheessa asiakas on jo tehnyt koeoston. Jos asiakkaan odotukset ja kokemukset tuotteesta kohtaavat ja asiakkaalle syntyy tuntemus laadukkaasta tuotteesta, on uusintaostos todennäköinen (Grönroos 2009, 177). Haltuunottovaiheessa asiakkaalle aletaan räätälöidä paremmin asiakkaan tarpeita vastaava tuotetarjoomaa. Asiakkuus on herkimmillään haltuunottovaiheessa, koska silloin asiakas pohtii, onko tuotetarjooma, sitä mitä asiakas etsii ja onko asiakas valmis maksamaan siitä. (Mäntyneva 2003, 20-21; Grönroos 2009, 320.) Uusintaostojen ja asiakassuhteen keston myötä asiakkuuden kannattavuus lähtee myös nousuun.

Asiakkuuden kehittämisvaiheessa yritys on jo saanut enemmän tietoa asiakkaasta. Asiakkuutta kehitetään haluttuun suuntaan suhdemarkkinoinnin keinoin. Viestintä asiakkaan kanssa on kaksisuuntaista ja personoitua. Tässä vaiheessa asiakkaan kannattavuus kasvaa huippuunsa ja asiakkaan ostoista kyseisessä tuotekategoriassa yritetään saada mahdollisimman suuri osa. Aktiivisen asiakkuuden kanssa uusintaoston mahdollisuus on jopa 60-70 prosenttia, minkä takia pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat yleensä erittäin kannattavia (Thomas ym. 2004, 31; Griffin & Lowenstein 2001, 10). Asiakkuuden säilyttämisen vaiheessa asiakkaan kannattavuus pyritään pitämään mahdollisimman korkeana ja asiakkuuteen panostetaan enemmän kuin muihin asiakkuuksiin. Yritykselle kannattavat asiakkaat pyritään säilyttämään, koska jo viiden prosentin kasvu asiakkaiden pysyvyydessä voi johtaa 25-85 prosentin kasvuun yrityksen kannattavuudessa. (Reichheld & Sasser 1990, 108.)

Jokaisessa asiakkuuden elinkaaren vaiheessa osa asiakkaista menetetään kilpailijoille. Syy asiakkaan lähtöön voi olla tuotteen hinta, luottamuksen menettäminen yritykseen tai epäonnistunut palvelukokemus. (Kotler ym. 2012, 435.) Yrityksellä pitäisi kuitenkin olla asiakkuuksien takaisin hankinta strategia, eli ns. win-back strategy. Win-back -strategian tavoitteena on löytää syy asiakkuuden menetykseen, tunnistaa mahdollisia lähteviä asiakkaita sekä hankkia kannattavia asiakkaita takaisin. (Baran & Galka 2013, 251.) Menetetyn asiakkuuden kanssa uuden kaupan tekemisen mahdollisuus on noin 20-40 prosenttia (Thomas ym. 2004, 31; Griffin & Lowenstein 2001, 10). Menetetyn asiakkuuden takaisin saaminen on yleensä todennäköisempää ja kustannustehokkaampaa kuin uusasiakashankinta, sillä Win-back -strategian tukena voidaan käyttää yrityksellä olevaa tietoa asiakkuudesta, jolloin asiakkaan takaisin hankinta voidaan suorittaa kustannustehokkaammin. (Kumar, Bhagwat & Zhang 2015, 2; Thomas ym. 2004, 44.)

Asiakkaiden säilyttämiseen ja kestävästi asiakassuhteen syntymiseen on tunnistettu vaikuttavan kolme tekijää. Tuotteen arvopääoma, brändipääoma ja suhdet pääoma ovat tekijät, jotka yhdessä ja erikseen vaikuttavat asiakassuhteen syntymiseen ja kestävyyteen. Arvopääoma määrittää, kuinka asiakas kokee tuotteen laadun suhteessa tuotteen hintaan. Brändipääoma tarkoittaa tuotteesta syntyviä mielikuvia. Brändin tarkoitus on myös luoda tunnesiteitä yrityksen ja asiakkaan välille. (Lemon, Rust & Zeithaml 2001, 21-22.) Kummatkin arvopääoma ja brändipääoma saavat asiakkaan ostamaan yrityksen palveluita. Suhdet pääoma on kuitenkin tekijä, joka sitoo asiakkaan yritykseen ja vahvistaa asiakassuhteen kestävyyttä. (Grönroos 2009, 205.) Yritykset pyrkivät kanta-asiakasohjelmilla luomaan suhdet pääomaa. Suhdet pääoma on noussut merkittäväksi tekijäksi markkinoinnin palvelusuhdetuneisuuden myötä. (Lemon ym. 2001, 21-22.) Näiden kolmen tekijän tärkeys voi vaihdella ostettavan tuotteen tai palvelun mukaan. Asiakkuudenhallinnan avulla voidaan tun-

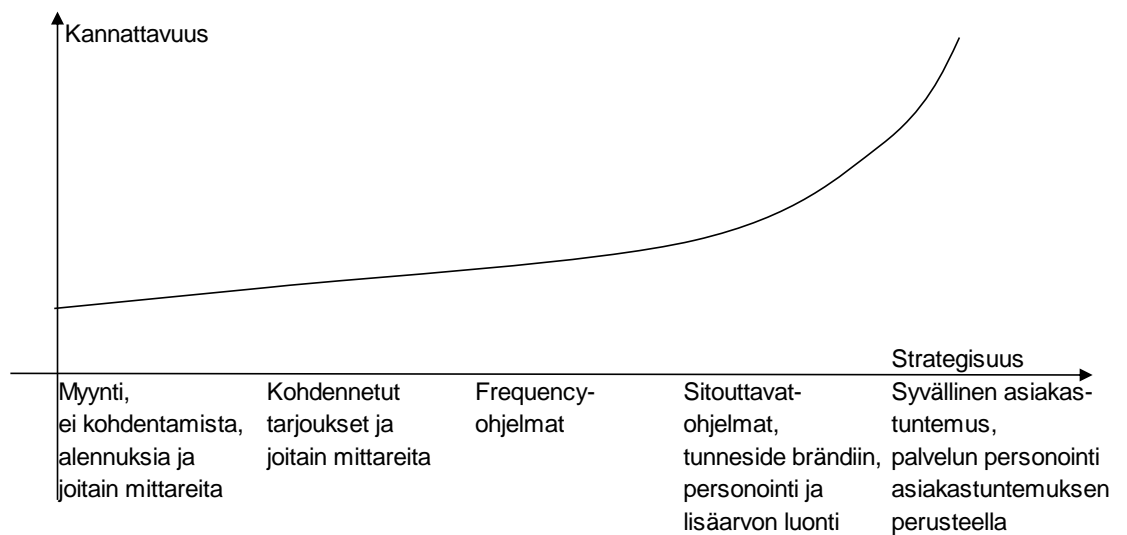
nistaa, mihin näistä kolmesta tekijästä yrityksen kannattaa keskittyä tietyn asiakasryhmän kohdalla, jotta asiakkuuksia saadaan hankittua ja säilytettyä. (Lemon ym. 2001, 25.)

3 Kanta-asiakasohjelmat ja asiakasuskollisuus

Opinnäytetyön empiirinen osuus käsittelee kanta-asiakkuuksien hallintaa hotellissa, joten asiakasuskollisuuteen ja kanta-asiakkuusohjelmiin perehtyminen on tarpeen. Asiakasuskollisuus tarkoittaa sitoutumista palvelua tarjoavaan yritykseen. Shoemaker ja Lewis (1999) määrittelevät asiakasuskollisuuden seuraavasti: asiakas tuntee niin voimakkaasti, että yritys pystyy täyttämään asiakkaan tarpeet, ettei asiakas edes harkitse muiden yritysten palvelutarjoomia. (Shoemaker & Lewis 1999, 349). Reichheld taas vertaa asiakasuskollisuutta kumppanuuteen palveluntarjoajan kanssa. (Shoemaker & Bowen 2003, 48.) Asiakasuskollisuutta pyritään usein kasvattamaan luomalla kanta-asiakkuusohjelmia tai liittymällä olemassa olevaan kanta-asiakkuusohjelmaan tai markkinointiketjuun, kuten toimeksiantajahotelli on tehnyt.

Kanta-asiakkuusohjelmia on hospitality alalla pääasiassa kahta eri tyyppiä. Ensimmäinen on niin sanottu frequency-ohjelma, joka pyrkii saamaan asiakkaan käyttämään yrityksen palveluita säännöllisesti palkitsemalla asiakasta mitä enemmän asiakas ostaa yritykseltä. Tämä malli on esimerkiksi lentoyhtiöiden suosiossa ja palkinnot ovat yleensä palkintopisteitä, joita voi myöhemmin käyttää maksuvälineenä. Mallin ongelma on palkintokeskeisyys, jolloin palkinnon saatuaan ja käytettyään, mikään ei enää sido asiakasta yritykseen. Toinen malli on luoda kanta-asiakkuusohjelma, joka huomioi asiakkaan tarpeet ja personalisoi palvelua asiakkaan mieltymysten mukaan. Tämä malli pyrkii luomaan asiakkaalle arvoa, jota mikään kilpailija ei voi kopioida. Yritys pyrkii tuottamaan arvoa, joka ei ole rahalla mitattavissa ja pyrkii luomaan vahvan tunnesiteen asiakkaan ja brändin välille. Jotkin kanta-asiakkuusohjelmat yhdistävät molemmat mallit, kuten Hilton-Honors. Frequency-mallin avulla asiakkaan kulutuksesta kerätään tietoa, sekä palkitaan asiakasta yöpymisistä. Tunneside asiakkaaseen luodaan personoimalla jokainen yöpyminen asiakkaan toiveiden mukaisesti. Asiakastieto on reaaliaikaisesti käytössä jokaisessa hotelliketjun yksikössä, joka mahdollistaa asiakkaan tunnistamisen ja saman personoidun kokemuksen jokaisessa Hiltonin yksikössä. Asiakkaan käytöstä seurataan aktiivisesti sekä selvitetään mieltymyksiä ja hiljaisia toiveita. Hiltonin kanta-asiakkuusjärjestelmä mahdollistaa syvällisen asiakkaan tuntemisen. (Shoemaker & Bowen 2003, 48.)

Kanta-asiakkuusohjelmien välillä on selkeitä eroja siinä, miten ne vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. Shoemaker ja Bowen vertailevat palkintokeskeisen (frequency) ja arvo-keskeisen kanta-asiakkuusohjelman vaikutusta yrityksen kannattavuuteen hospitality-alalla. Esimerkissä kannattavuus nousee, mitä strategisemmaksi kanta-asiakkuusmalli muuttuu.



Kuvio 8. Kanta-asiakkuusohjelman vaikutus kannattavuuteen (Shoemaker & Bowen 2003, 49)

Dowling & Uncles (1997, 19) painottavat, ettei kanta-asiakkuusohjelma itsessään saa asiakkaita sitoutumaan yritykseen. Asiakasuskollisuuden takana on ennemminkin brändi ja sen parempi arvolutaus verrattuna kilpailijoiden arvolutauksiin. Kanta-asiakkuusohjelman tulisi edistää arvonluontia.

Middleton Hughes (1999, 4) tuo esille, miten monet yritykset käyttävät rahaa asiakassuhteiden rakentamiseen kanta-asiakkuusohjelmien kautta. Monesti saatetaan panostaa keskimäärin sama määrä rahaa kaikkiin asiakkaisiin ilman segmentointia, siinä toivossa, että asiakassuhteet kehittyisivät. Parempi tapa kehittää asiakassuhteita olisi kuitenkin ensin tunnistaa arvokkaat asiakkaat ja tehdä segmentointi asiakkuuden elinkaaren arvon (CLV) perusteella. Näin suurempi rahallinen panostus voidaan kohdistaa arvokkaimpiin asiakkaisiin, jolloin niiden arvo nousee entisestään. Kuten taulukon 2 esimerkki havainnollistaa kohdistettu panostus tuottaa suuremman kasvun asiakkuuksien elinkaaren arvossa ja näin ollen yrityksen arvokin kasvaa enemmän.

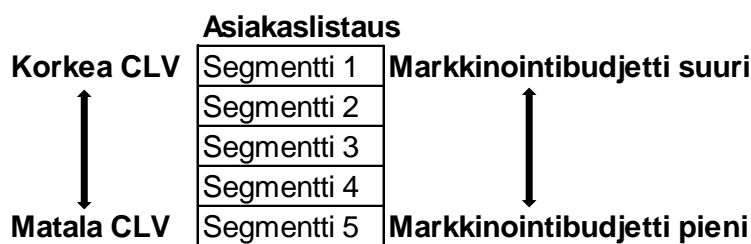
Taulukko 2. Esimerkki kohdennetusta suhdokustannuksesta

Segmentti	CLV	Kohdistamaton panostus	Uusi CLV	Muutos	Kohdistettu panostus	Muutos	Uusi CLV
5	450	30	520	70	95	150	600
4	200	30	260	60	40	80	280
3	100	30	120	20	10	25	125
2	20	30	22	2	5	10	30
1	0	30	0	0	0	0	0
Keskiarvo	154	30	184,4	30,4	30	53	207

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajahotelli kuuluu kansainväliseen kanta-asiakkuusohjelmaan. Ohjelmassa on kolme tasoa ja taso määräytyy yöpymismäärän mukaan. Ensimmäiselle tasolle ei ole pääsykriteerejä ja jokainen taso oikeuttaa tiettyihin etuihin. Kanta-asiakkuuden tasoon ei vaikuta, missä ohjelmaan kuuluvassa hotellissa majoittuu. Tämän takia on vaikea määrittää, onko asiakas oikeasti sitoutunut yritykseen ilman asiakkuuden arvon mittaamista. Jäsenyystaso ei myöskään kerro asiakkuuden kannattavuudesta, koska yöpymiset voivat jakautua monen eri hotelliyrityksen kesken. Dowling & Uncles (1997, 3) toteavat, on asiakkaiden uskollisuuden ja arvon määrittäminen ovat kanta-asiakasmarkkinoinnin lähtökohtia. Asiakkaista muissa hotelleissa kerätty tieto ei ole toimeksiantajan hyödynnettävissä, eikä asiakkuuksien arvon mittaamiseen ole mallia. Ainoa tieto, jota asiakkaasta on saatavilla, on jäsenyystaso. Hotellijärjestelmä Operan keräämä tieto on tietenkin hyödynnettävissä. Kanta-asiakkuusohjelmaa voisi kuvata frequency ohjelmaksi, koska asiakkuuden taso ja palkitseminen perustuvat ainoastaan yövyttyjen öiden määrään.

4 Segmentointi ja arvokkaiden asiakkaiden tunnistaminen

Segmentointi on prosessi, jossa samankaltaiset asiakkaat jaetaan ryhmiin, jotka eroavat merkittävästi muista ryhmistä. Segmentoinnin perusteena käytetään yleensä demografisia, psykografisia, maantieteellisiä tai kulutuskäyttäytymiseen liittyviä tekijöitä. (Kotler ym. 2012, 14.) Segmentointi voidaan tehdä myös perustuen asiakkaan kannattavuuteen tai elinkaarenarvoon (CLV). Asiakkaan elinkaarenarvoon perustuva segmentointi voidaan tehdä puhtaasti mittaamalla asiakkaiden elinkaarenarvo ja järjestämällä asiakkaat arvon perusteella haluttuun määrään segmenttejä. CLV:n tukena voidaan hyödyntää muitakin segmentoinnin perusteita, jolloin saadaan kokonaisvaltaisempi kuva segmentistä. (Kim, Jung, Suh & Hwang 2006, 102.)



Kuvio 9. CLV perusteinen segmentointi (Kim ym. 2006, 102)

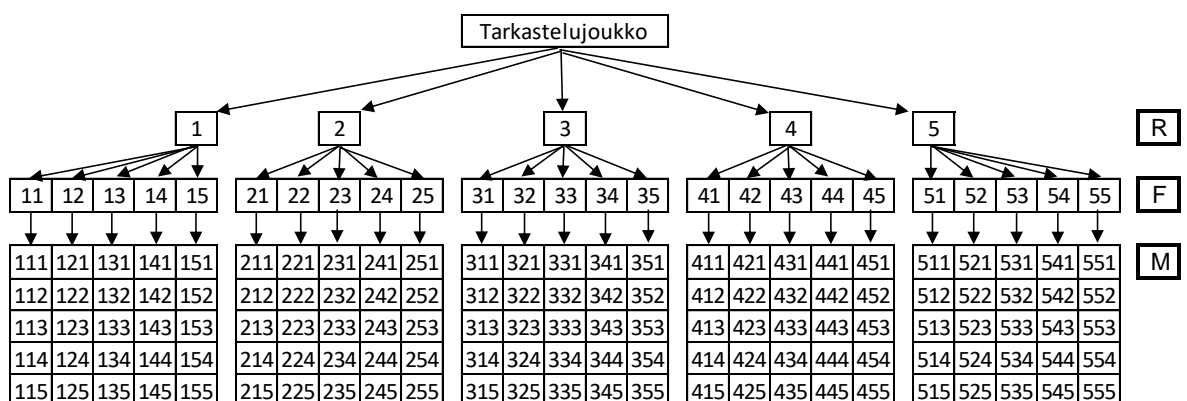
4.1 RFM-menetelmä

RFM-menetelmän avulla analysoidaan asiakkaan kulutuskäyttäytymistä historiallisesta datasta, josta pyritään ennustamaan tulevaa kulutuskäyttäytymistä. RFM-menetelmän muuttujia voidaan myös hyödyntää asiakkaan elinkaaren arvon (CLV) arvioimisessa. (Wei, Lin & Wu 2010, 4199-4202; Colombo & Jiang 1999, 2.) RFM-menetelmä on paljon käytetty segmentoinnin apuväline, joka on kehitetty markkinointikampanjoiden ja suorakirjeiden kohdentamista varten. RFM-menetelmä hyödyntää tietoa asiakkaiden aikaisemmasta kulutuskäyttäytymisestä segmentoinnin perustana. Ennen segmentoinnin perusteena käytettiin pääosin demografisia tekijöitä, asiakkaiden kulutuskäyttäytymisen on todettu kuitenkin antavan tarkempaa tietoa tulevaisuuden kulutuskäyttäytymisestä. Demografisten tekijöiden perusteella segmentointi ei tuottanut toivottuja vastausprosentteja markkinointikampanjoille ja suoramarkkinointikirjeille. Vastausprosentti jäi keskimäärin noin kahteen prosenttiin. RFM-menetelmällä saatiin aikaiseksi huomattavasti parempia vastausprosentteja. (Gupta, Hanssens, Hardie, Kahn, Kumar, Lin & Sriram 2006, 142; Sohrabi & Khanlari 2007, 12.)

RFM-menetelmä koostuu kolmesta muuttujasta: recency (R), frequency (F) ja monetary value (M). Recency tarkoittaa, kuinka kauan aikaa on kulunut asiakkaan viimeisimmästä

ostosta, verrattuna tarkastelujakson viimeiseen ajankohtaan. Frequency kertoo, kuinka monta kertaa asiakas on ostanut tarkastelujakson aikana. Monetary value tarkoittaa ostosten yhteissummaa tai keskiostoksen suuruutta tarkastelujakson aikana. (Kumar & Reinartz 2012, 111.) Jokainen asiakas pisteytetään yhdestä viiteen jokaisen muuttujan mukaan. Pisteytyksessä arvon viisi saa jokaisen muuttujan kohdalla parhaat 20 prosenttia. Näin jokaisen muuttujan mukaan asiakkaat pisteytetään ja jokainen arvo: 5,4,3,2,1, edustaa tasan 20 prosenttia tarkasteltavasta joukosta. Muuttujan R kohdalla parhaan arvon saa, mitä vähemmän aikaa viimeisestä ostosta on verrattuna tarkastelujakson viimeiseen ajankohtaan. F muuttujan kohdalla parhaan arvon saa eniten ostoja tehneet asiakkaat ja M muuttujan kohdalla asiakkaat, jotka ovat käyttäneet eniten rahaa tarkastelujakson aikana. (Mohammadian & Makhani 2016, 24-25.)

RFM-arvojen määrittelemisessä voidaan hyödyntää solulajittelutekniikkaa. Solulajittelussa asiakastietokannasta valittu tarkastelujoukko käy läpi prosessin, jossa ensin koko tarkastelujoukko saa arvon 1-5 muuttujan (R) perusteella ja jaetaan näin viiteen yhtä suureen soluun 1-5. Tämän jälkeen jokainen viiden solun tarkasteltava saa arvon 1-5 muuttujan (F) perusteella ja syntyy 25 uutta solua (11, 12, 13...53, 54 ja 55). Lopuksi kaikkien 25 solun tarkasteltavat saavat arvon 1-5 muuttujan (M) perusteella ja syntyy 125 solua 111, 112, 113...553, 554 ja 555). Lopulliset 125 solua kuvaavat eri RFM-yhdistelmiä ja jokainen solu pitää sisällään yhtä monta tarkasteltavaa. (Kumar & Reinartz 2009, 114-116.) Lopuksi RFM muuttujien arvot lasketaan yhteen ja saadaan RFM tulos ($4+4+5=13$). (Wei ym. 2010, 4201.)



Kuvio 10. Solulajittelutekniikka (Kumar & Reinartz 2009, 116)

4.2 RFM-menetelmän edut ja puutteet

RFM-menetelmä on saavuttanut suosionsa helppokäyttöisyytensä ansiosta. RFM-menetelmän implementointi on helppoa ja nopeaa. (McCarty & Hastak 2007, 656.) Mene-

telmä on kustannustehokas tapa hallinnoida ja segmentoida suuria asiakaskantoja. Pienen muuttuja määrän ansiosta tarvittava data on helposti saatavissa yrityksen sisäisistä laskenta- ja toiminnanohjausjärjestelmistä. (Wei ym. 2010, 4203.) Muuttujien vähyys on toisaalta herättänyt myös kritiikkiä, menetelmän rajallisuuden ja vähäisten differointi mahdollisuuksien takia. (McCarty & Hastak 2007, 656.) Menetelmä toimii erinomaisesti yrityksen arvokkaimpien asiakkaiden tunnistamisessa sekä yrityksen lyhyen aikavälin kannattavuuden parantamisessa. Menetelmä ei kuitenkaan huomio heikon RFM-arvon saaneiden asiakkaiden potentiaalia. Suurin osa yrityksen asiakkaista kuitenkin ostaa harvoin ja käyttää pieniä summia rahaa. (Miglautsch 2000, 69.) RFM-menetelmä ei myöskään sovellu uusille yrityksille, koska tarkastelujakso on yleensä kaksi vuotta ja uusilla yrityksillä ei vielä ole tarvittavaa määrää asiakastietoa luotettavaan analysointiin. Menetelmää voi hyödyntää vain nykyisen asiakaskannan arvioimiseen, eikä sitä voi hyödyntää tulevien asiakkaiden kannattavuuden arvioimiseen, koska mahdollisista uusista asiakkaista ei ole saatavilla kulutusdataa. (Wei ym. 2010, 4203.) RFM-menetelmän avulla voidaan myös tunnistaa mahdollisia poistuvia asiakkaita. RFM-muuttujien on todettu myös toimivan erinomaisesti uskollisten asiakkaiden tunnistamisessa. (Buckinx & Van den Poel 2005, 264-265)

RFM-menetelmän yksi suuri ongelma käytettäessä solulajittelutekniikkaa on siinä, että se antaa saman arvon eri lailla käyttäytyville asiakkaille ja taas mahdollisesti saman arvon eri tavalla käyttäytyville. Ongelma syntyy, kun tarkastelujoukko jaetaan aina saman suuruisiin soluihin. Jos yrityksen asiakkaista 40% on ostanut vain kerran saavat nämä asiakkaat F muuttujan arvoksi joko yksi tai kaksi ja toisaalta asteikon yläpäässä voi arvon viisi sisällä olla huomattavaa vaihtelua ostojen tiheydessä. Ratkaisuna tähän Miglautsch (2000, 69-70) ehdottaa ryhmien jakamista viiteen osaan, siten että jokainen ryhmä on tuottanut 20 prosenttia tarkastelujoukon myynneistä. Toinen tapa on määrittää arvojen välille cut-off pisteet, jolloin voidaan esimerkiksi erottaa kerran ostaneet asiakkaat määrittämällä F muuttujan arvon yksi cut-off pisteeksi yksi.

Tasainen jakauma	Jakauma 20% myynnistä	Cut-off pisteet
	5 20 %	a-b
	4 20 %	c-d
	3 20 %	e-f
	2 20 %	g-h
	1 20 %	i-j

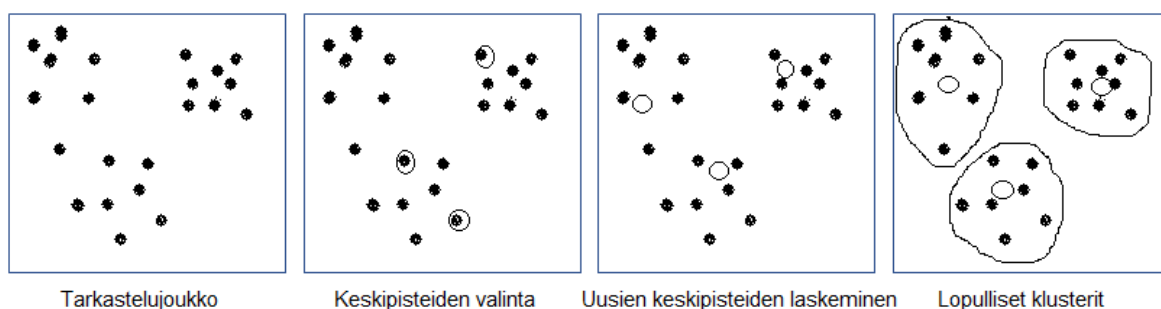
Perinteisessä solujakotekniikassa RFM tuloksen laskeminen summaamalla muuttujien arvot yhteen antavat saman tuloksen eri arvoyhdistelmille, jolloin tulosten vertailu hankaloituu. Esimerkiksi yhdistelmät 344, 443, 542 ja 155 antavat kaikki saman lopputuloksen 11. Wei ym. ehdottavat ratkaisuksi painotettua RFM-menetelmää. Menetelmä on myös saanut kritiikkiä, koska RFM-menetelmän muuttujien tärkeys voi vaihdella toimialakohtaisesti, jolloin ei voida tehdä tarkkoja arvioita asiakkaista RFM tulosten perusteella. (Wei ym. 2010, 4204; Khajvand, Zolfaghar, Ashoori & Alizadeh 2011, 58.) Painotettu RFM-menetelmä (WRFM) on kehitetty huomioimaan liiketoimintakohtaiset vaihtelut RFM muuttujien painotuksissa. Jokaiselle muuttujalle voidaan määrittää painokerroin, sen tärkeyden mukaan, esimerkiksi ($R*3, F*2, M*1$). Tässä esimerkissä muuttuja R arvostetaan tärkeimmäksi muuttujaksi. Tällöin asiakkaat, jotka ovat ostaneet lähiaikoina voivat saada paremman RFM tuloksen, kuin asiakkaat, jotka eivät ole ostaneet lähiaikoina, mutta ovat kuitenkin käyttäneet enemmän rahaa ja ostaneet useammin ($5*3+2*2+2*1=21 > 2*3+4*2+4*1=18$). Painotetun RFM-menetelmän käyttö vaatii syvällistä toimialan ja liiketoiminnan tuntemista. Painotuksien määrittämisessä voidaan hyödyntää analytical hierarchy process eli AHP- prosessia, jossa joukko kyseisen toimialan asiantuntijoita määrittää muuttujien painotukset. (Maskan 2014, 77.)

4.3 RFM-menetelmän yhdistäminen muihin menetelmiin

RFM-menetelmän antamien arvojen perusteella asiakkuudet voidaan segmentoida hyödyntäen klusterianalyysiä. (Mohammadian & Makhani 2016, 26). Klusterianalyysin tarkoitus on tunnistaa luonnollisia ryhmiä tarkastelujoukon sisällä. Klusterointi toimii eritoten käsiteltäessä suuria määriä moniulotteista dataa. Klusteroinnin helppous ja tehokkuus perustuvat siihen, että tutkittavaa dataa ei tarvitse tuntea etukäteen. Klusterianalyysi etsii datasta samankaltaisuuksia ja muodostaa siitä klustereita. (Jain 2009, 2.) Aggelis & Christodoulakis (2005) vertailivat kahta klusterointimenetelmää hyödyntäen RFM muuttujia. Klusterointimenetelmät vertailussa olivat K-Means ja Two-Step klusterointi. Kummallakin menetelmällä klustereiden määräksi valittiin neljä. Kumpikin menetelmä tuotti samankaltaisen pyramidin muotoisen jakauman (Kuvio 1).

K-means on yksi käytetyimmistä klusteroinnin algoritmeista. K-means klusterointi RFM muuttujien perusteella on todettu toimivaksi tavaksi segmentoida ja tunnistaa yrityksen arvokkaimmat asiakkaat. (Aggelis & Christodoulakis 2005; Cheng & Chen 2009, 4183; Sohrabi & Khanlari 2007, 7.) K-means algoritmin nimi on peräisin algoritmin toimintaperiaatteesta. Algoritmi toiminta perustuu tarkastelujoukon havaintopisteiden muodostamien

ryppäiden keskipisteisiin. Klusterointi aloitetaan määrittämällä haluttu klusterimäärä (k), jonka jälkeen jokaiselle klusterille määritetään keinotekoinen keskipiste. Havaintopisteet jaetaan sen jälkeen siihen klusteriin, jonka keskipiste sijaitsee lähimpänä havaintopistettä. Tämän jälkeen lasketaan uusi keskipiste tiettyyn klusteriin kuuluvien havaintopisteiden etäisyyksien keskiarvosta (means). Tämän jälkeen jaetaan havaintopisteet taas lähimmän keskipisteen klusteriin. Uusi keskipiste lasketaan niin kauan kuin se vaihtaa paikkaa koordinaatistossa. Kun havaintopisteiden keskipiste ei enää siirry, ovat lopulliset klusterit muodostuneet. (Aggelis & Christodoulakis 2005.) K-means klusteroinnin voi suorittaa esimerkiksi hyödyntämällä SPSS-Statistics ohjelmaa.



Kuvio 12. K-means klusterointi (Jain 2009, 4)

Mohammadin ja Makhanin esimerkissä RFM-muuttujien perusteella on klusteroitu kahdeksan segmenttiä. RFM-menetelmän jokaista muuttujaa on verrattu muuttujan keskiarvoon ja näin ollen (+) tarkoittaa kyseisen muuttujan olevan suurempi kuin keskiarvo ja (-), että muuttujan arvo on alle keskiarvon. Hyödyntämällä kahta merkkiä ja kolmea muuttujaa (2^3) saadaan kahdeksan erilaista lopputulemaa (klusteria). (Mohammadian & Makhani 2016, 26.)

Taulukko 3. Klusterointi RFM-muuttujien perusteella (Mohammadian & Makhani 2016, 26)

Klusteri	R F M	Segmentti
K1	+++	Paras
K2	+ - +	Arvokas
K3	+ + -	Ostaja
K4	+ - -	Ensikertalainen
K5	- ++	Nukkuva
K6	- + -	Säännöllinen
K7	- - +	Tuhlaaja
K8	- - -	Epävarma

5 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus eli case-study. Tutkimusongelman ja hypoteesien muodostamisessa on hyödynnetty niin kokemuksellista tietoa kohdeorganisaatiosta kuin myös aiempaa kirjallisuutta tutkittavasta aiheesta. Tutkimusongelmiin vastaaminen nojautuu pitkälti kohdeyrityksestä kerättyyn dataan sekä olemassa olevaan teoriaan aiheesta. (Eisenhardt 1989, 532.)

Opinnäytetyön päätutkimusongelma on:

- Onko toimeksiantajan nykyinen kanta-asiakkuuksien hallintamalli validi?

Alatutkimusongelmat ovat:

- Tunnistetaanko yritykselle arvoa tuottavat asiakkaat?
- Miten parhaat asiakkaat voidaan tunnistaa kohdeyrityksessä?
- Miten asiakkuuksien arvoa voisi mitata kohdeyrityksessä?

Tutkimushypoteesini ovat:

1. Nykyinen kanta-asiakkuuksien hallintamalli ei ole validi.
2. Yritys ei kykene tunnistamaan kannattavia asiakkaita.
3. CLV on toimiva asiakkuuden arvon mittari.
4. Recency, frequency ja monetary value (RFM) menetelmä on toimiva tapa tunnistaa arvokkaat asiakkaat.

Kanta-asiakkuuksien hallintamalli perustuu asiakkuuden tasoon, joka on riippuvainen ai-noastaan kanta-asiakkuusohjelman hotelleissa vietettyjen öiden määrästä. Asiakkaan tuomaa kassavirtaa tai ostojen viimeaikaisuutta ei oteta huomioon. Yritys ei myöskään pysty tunnistamaan kannattavia asiakkaita. RFM-menetelmän hyödyntämiseen arvokkaiden asiakkaiden tunnistamisessa on viitattu tietoperustan luvussa 4.1 ja CLV on tuotu esille asiakkuuksien kannattavuuden mittaamista käsittelevässä luvussa 2.3.

6 Toteutus

Tässä kappaleessa kuvataan, miten tutkimus on toteutettu. Opinnäytetyöprosessi kuvataan, sillä tarkkuudella, että lukija saa kuvan työvaiheista, jotka ovat johtaneet lopputulokseen, eli tässä tilanteessa valmiiseen opinnäytetyöhön. Lähtötilanne selvitetään ja kuvataan, jolloin lukija pystyy muodostamaan käsityksen kohdehotellin asiakkuudenhallinnan nykytilasta.

Tutkimuksessa käytetty menetelmä kuvataan tiedon keruusta aina RFM-analyysin käyttöönottoon saakka. Menetelmä kuvataan kokonaisuudessaan, sillä tarkkuudella, että se on implementoitavissa niin kohdeyritykseen kuin mihin muuhunkin majoitusalan yritykseen. Valittu RFM-menetelmän toteutustapa perustellaan lukijalle, jolloin lukijan on helpompi arvioida analyysin luotettavuutta.

6.1 Opinnäytetyöprosessi ja aikataulu

Koko opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen valinnalla. Keskustelin aiheesta toimeksiantajan kanssa, mutta käytännössä itse määritin opinnäytetyön aiheen. Aivan aluksi valitsin, että teen toiminnallisen opinnäytetyön. Alkuperäinen aihe oli kanta-asiakkuuksien hallinnan kehittäminen toimeksiantajan hotellissa. Suunnittelin opinnäytetyöprosessin vaiheet ja tein aikataulun. Aikataulutin opinnäytetyöprosessin tutkintoni valmistumispäivän mukaan siten, että valmistumispäiväni oli nolla-ajankohta. Itse opinnäytetyö alkoi aiheeseen perehtymällä. Tietoperustan kirjoittamisen aloitin vuoden 2017 alussa ja suunnitelman mukaan tietoperustan tuli olla viimeistelyä vaille valmis seitsemässä viikossa. Datan keruun aloitin jo ennen tietoperustan valmistumista. Empiirisen osan tekemiseen varasin viisi viikkoa. Tämän jälkeen olin varannut koko työn puhtaaksikirjoittamiseen vajaa kaksi viikkoa. Opinnäytetyön esitysajankohta oli seitsemän viikkoa ennen nolla-ajankohtaa. Työn tallennus Theseukseen tai HHthesikseen tuli tapahtua kuusi viikkoa ennen nolla-ajankohtaa.

Tutkimusmenetelmä muotoutui tietoperustan kirjoittamisen aikana, ja valitsin lähestymistavaksi tapaustutkimusmenetelmän. Tapaustutkimuksen tyylin mukaisesti muotoilin pää-tutkimusongelman sekä tutkimushypoteesit kehitystyön lähtökohdaksi. Tutkimusongelmalla ja hypoteeseilla myös määrittelin työn laajuutta. Valitsin RFM-analyysin hotellin kannattavien asiakkuuksien tunnistamiseen ja analyysin perusteella muodostin viisi segmenttiä. Segmenttien validius todennettiin CLV laskelmalla (Liite 4), joka todistaa, että segmentin viisi asiakkaat ovat tuottoisampia kuin hotellin keskimääräinen asiakas.

6.2 Lähtötilanne

Toimeksiantaja hotelli on mukana kansainvälisessä kanta-asiakkuusohjelmassa. Kanta-asiakkuuden tasoja on kolme ja taso määräytyy ohjelman hotelleissa yövyttyjen öiden määrän mukaan. Ensimmäiselle tasolle voi liittyä kuka tahansa. Kanta-asiakkuuksia mitataan uusien ohjelmaan liitettyjen asiakkaiden määrässä. Muita asiakkuuden mittareita ei ole käytössä. Kun asiakas on liitetty tai liittynyt ohjelmaan, ei asiakkaaseen kohdisteta mitään toimenpiteitä, eikä asiakkuuden kehitystä seurata. Asiakkuuden taso määrittää, mitä etuja asiakas majoituksen aikana saa.

Käytännössä kanta-asiakkuusohjelma ei huomioi asiakkaita, jotka eivät ole liittyneet ohjelmaan. Ohjelma ei myöskään tunnista kannattavia asiakkaita, toimeksiantajan hotellissa tehtyjen ostojen määrän perusteella. Tällöin on hankalaa määrittää asiakasuskollisuuden tasoa. Ohjelma ei myöskään kerro, kuinka paljon asiakas käyttää rahaa hotellissa. Ostojen viimeaikaisuudestaan ei voi tehdä päätelmiä asiakkuuden tason perusteella. Toisaalta yöpymisiä tulee olla tarpeeksi vuoden aikana, jotta asiakkuuden taso säilyy tai nousee. Asiakkuuden tason muutos on ainoa tapa seurata asiakkuuden kehitystä, mutta se-
kään ei kerro, onko ostojen määrä toimeksiantajan hotellissa kehittynyt suuntaan tai toiseen. Kaikki tarpeellinen tieto yksittäisen asiakkuuden osalta on toki saatavilla hotellijärjestelmästä, mutta asiakkaiden yksittäin tarkasteleminen vie paljon aikaa, eikä se ole kustannustehokasta.

6.3 Datan keruu ja jäsentely

Asiakkuuksien tarkastelujaksoksi on valittu kaksi vuotta, joka on RFM-menetelmää käytettäessä suositeltava ajanjakso. (Wei ym. 2010, 4203). Tiedon keruu tapahtui hyödyntämällä tutkittavan hotellin käytössä olevan hotellijärjestelmä Operan raportteja. Raportit ajettiin Excel muodossa kuukausi kerrallaan tammikuusta 2015 vuoden 2016 joulukuuhun (yhteensä 24 raporttia). Raportit sisälsivät tiedon asiakkaan varausten ja yövyttyjen öiden määrästä sekä ostojen kokonaissumman kyseiseltä kuukaudelta. Raportit kaikista asiakkaista ja pelkistä kanta-asiakkaista ajettiin erikseen. Raakadata kanta-asiakkaista muodostui 9463 havainnosta. Havainnot yhdisteltiin Excelissä siten, että yhdellä rivillä oli tiedot asiakkuuden viimeisimmästä ostosta, yöpymisten määrästä ja ostojen kokonaissumma tarkastelujakson aikana. Lopullisia tarkasteltavia havaintoja muodostui 4185. Vertailukohdaksi sama prosessi suoritettiin kaikkien yksityisten asiakkuuksien kanssa. Kaikkien asiakkuuksien raakadata muodostui 318228 havainnosta. Havaintojen suuri määrä johtui raportin tuottamista ylimääräisistä havainnoista. Kun raportit ajettiin kuukausitasolla Operasta, jokaiseen raporttiin kirjautui kuluvan vuoden edeltävät kuukaudet mukaan, jokaisen

asiakkaan kohdalle (Taulukko 4). Havainnot näyttivät nollaa, vaikka asiakas olisi edeltävänä kuukausina käynytkin hotellissa.

Taulukko 4. Esimerkki raakadatasta

GUEST_NAME	C_YEAR	MONTH_SORT	P_MONTH	C_MONTH	C_MONTH_YY	TOTAL_REVENUE	ARRIVALS
Asiakas, X	2016	1	01-JAN-16	Jan	Jan 16	0	0
Asiakas, X	2016	2	01-FEB-16	Feb	Feb 16	0	0
Asiakas, X	2016	3	01-MAR-16	Mar	Mar 16	0	0
Asiakas, X	2016	4	01-APR-16	Apr	Apr 16	0	0
Asiakas, X	2016	5	01-MAY-16	May	May 16	0	0
Asiakas, X	2016	6	01-JUN-16	Jun	Jun 16	0	0
Asiakas, X	2016	7	01-JUL-16	Jul	Jul 16	486,2	2

Nämä havainnot eivät kuitenkaan sisältäneet validia informaatiota ja näin ollen ne poistettiin datasta. Kun ei validit havainnot oli poistettu datasta, jäljelle jäi 44783 havaintoa, joista yhdistettiin Excelissä 37688 havaintoa. Havainnot yhdistettiin käyttämällä Excelin consolidate (kokoa) toimintoa. Kanta-asiakkuuksien osalta raportti ei tuottanut ylimääräisiä havaintoja, koska jouduin käyttämään eri raporttia saadakseni datan pelkistä kanta-asiakkaista. Raportit ajettiin kuukausitasolla kahdesta syystä, ensinnäkin raporttien tuottaminen useammalle kuukaudelle ei järjestelmärajotteiden takia onnistunut, ja toiseksi jokaisen raportin sisältämät havainnot saatiin merkittyä järjestysnumerolla, jolloin jokaisen asiakkaan recency (viimeaikaisuus) saatiin kuukauden tarkkuudella. Yhteensä kaksi analysoitavaa aineistoa sisälsi yli 40000 havaintoa.

Datan keruu ja jäsenteleminen Excelissä oikeaan muotoon oli RFM-analyysin työläin ja eniten aikaa vievä vaihe. Datan keruu itsessään vei noin viisi tuntia. Datan jäsentelyyn meni useampi päivä, johtuen raporttien formaatista. Kanta-asiakasdatan jouduin käsittelemään kahteen kertaan lähes alusta loppuun. Data jäseneltiin, siten että kaikki asiakkaat (sisältää myös kanta-asiakkaat) olivat erillisenä tiedostona ja kanta-asiakkaat erillisenä tiedostona. Data jäseneltiin muotoon (Liite 3), jossa se voitiin syöttää RFM-analyysiin (Liite 1). Ensimmäisellä sarakkeella on asiakkaan nimi. Toisella sarakkeella on asiakkaan viimeisin osto. Viimeisin osto on määritelty kuukauden tarkkuudella ja kuukaudet on numeroitu 1 – 24, siten että tarkastelujakson viimeaikaisin kuukausi saa numeron yksi.

6.4 RFM-menetelmän toteutustapa

Arvokkaiden asiakkaiden tunnistamisen työkaluksi valitsin RFM-menetelmän. RFM-menetelmän hyödyntäminen on perusteltua, ensinnäkin sen kustannustehokkuuden takia, toiseksi vähäisen muuttujamäärän ansiosta, kaikki tarvittava data on helposti saatavilla toimeksiantajahotellin Opera järjestelmästä. RFM-menetelmän on todettu toimivan varsinkin suurien datamäärien analysoimiseen. (Wei ym. 2010, 4203.) Kustannustehokkuuden

mahdollistaa RFM-analyysin tekeminen Excelillä. Kuten Buckinx & Van den Poel (2005, 264-265) toteavat, RFM-muuttujien avulla voidaan myös tunnistaa yritykselle uskollisia asiakkaita, mikä on tärkeää kanta-asiakkaista puhuttaessa. Tärkeimpänä syynä menetelmän valinnalle on kuitenkin sen kyky tunnistaa yritykselle tärkeät asiakkaat kulutuskäyttäytymisen perusteella. (Miglautsch 2000, 69.) Menetelmää voidaan pitää luotettavana, koska hotellille on noin kymmenessä vuodessa kertynyt tarpeeksi tietoa asiakkaiden kulutuskäyttäytymisestä. (Wei ym. 2010, 4203.)

RFM-menetelmän toteutustavaksi valittiin painotettu RFM, jolloin muuttujien painottamisella ehkäistään eri tavalla käyttäytyvien asiakkaiden päätyminen samaan kategoriaan. Painotettu malli huomioi myös alakohtaiset vaihtelut RFM muuttujien tärkeydessä. (Wei ym. 2010, 4204; Khajvand, Zolfaghar, Ashoori & Alizadeh 2011, 58.) Muuttujien väliset painotukset on valittu seuraavasti: recency: 0,2, frequency 0,3 ja monetary value 0,5. Frequency muuttujalle on osoitettu isompi painokerroin kuin recency:lle, koska sen on todettu kerտovan parhaiten asiakasuskollisuudesta. Monetary value saa suurimman painotuksen, ja rahallista arvoa mitataan kokonaiskulutuksen perusteella, jolloin huomioidaan asiakkaan kaikki huonelaskulle kirjautunut kulutus, eikä vain huonetuotteeseen käytetty raha. Monetary value on liiketoiminnalle yleensä tärkein muuttuja ja siitä syystä se saa suurimman painotuksen.

RFM muuttujien pisteytys on tehty määrittämällä jokaiselle arvolle cut-off pisteet. Esimerkiksi frequency muuttujan ollessa 24 tai yli saa asiakas frequency muuttajan arvon viisi. Tällä tavalla saadaan erotettua kertakävijät. Tämä tapa vaatii kuitenkin aineiston tuntemista ja jonkin asteista käsitystä sopivista cut-off pisteistä. (Middleton Hughes 2017). Cut-off pisteiden käyttö toimii erinomaisesti Exceliä hyödynnettäessä.

Lopuksi RFM muuttujien pisteet lasketaan yhteen. Maksimiyhteispistemäärä on täten 5 ja alin mahdollinen pistemäärä on 1. Yhteispisteiden mukaan asiakkaat jaotellaan viiteen segmenttiin. Jokaiselle segmentille on määritetty cut-off pisteet. Esimerkiksi yhteispisteillä 3,2 päätyy segmenttiin numero 3. Määrittämällä RFM arvoille ja segmenteille cut-off pisteet saadaan myös jokaiseen segmenttiin samalla tavalla käyttäytyviä asiakkaita ja tällöin kaikkien asiakkaiden ja kanta-asiakkaiden vertailu on mahdollista.

Taulukko 5. RFM muuttujien ja segmenttien cut-off pisteet

Recency (kk)	Arvo	Frequency	Arvo	Monetary (€)	Arvo	Segmentti	Yht.
0 - 2	5	24 tai yli	5	5000 tai yli	5	5	4,21-5,00
3 - 6	4	12 - 23	4	1500 - 4999	4	4	3,41-4,2
7 - 11	3	5 - 11	3	600 - 1499	3	3	2,61-3,4
12 - 17	2	2 - 4	2	200 - 599	2	2	1,81-2,6
18 - 24	1	0 - 1	1	0 - 199	1	1	1,00-1,80

6.4.1 RFM-analyysi Excelissä

RFM-analyysin lähtökohtana on sen helppous ja kustannustehokkuus. Analyysin käyttöönotto on helppoa ja se voidaan tehdä Excelissä ilman monimutkaista ohjelmointia. Analyysin tulkitsemiseen ei tarvita analyytikkoo, koska tulokset ovat helposti ymmärrettävässä muodossa. Excelissä RFM-analyysi on tehokas työkalu ja tulokset ovat suoraan hyödynnettävissä yrityksen liiketoiminnassa. RFM-analyysi on myös hankittavissa valmiina työkaluna, esimerkiksi SPSS tarjoaa direct marketing -työkalun, joka pitää sisällään myös RFM-analyysin.

RFM-analyysin käyttöönoton Excelissä voi toteuttaa useammalla tavalla. Työssäni käytin painotettua RFM-menetelmää. Painokertoimet määritin harkinnanvaraisesti. Arvojen määrittämisessä käytin perinteisen solunjakotekniikan sijaan cut-off pisteitä kuten Miglautsch ehdottaa. (Miglautsch 2000, 69-70.) Halusin muodostaa viisi segmenttiä, ja numeroin ne yhdestä viiteen, siten että arvokkaimmat asiakkaat ovat segmentissä viisi ja kertakävijät putoavat segmenttiin yksi.

RFM-analyysi on muodostettu hyödyntäen Excelin IF (JOS) ja AND (JA) funktioita. IF funktion avulla jokainen RFM muuttuja saa halutun arvon. Esimerkiksi, jos ostojen summa on 700 euroa, on tällöin asiakkaan monetary value arvo kolme ($=IF(\text{muuttujaX} \geq 600; \leq 1499); 3$). Tämän jälkeen muuttujan saama arvo kerrotaan muuttujalle osoitetulla painokertoimella ja saadaan painotettu arvo. Esimerkiksi, jos recency arvo on kolme ja painokerroin on 0,2, on painotettu recency arvo tällöin 0,6 ($3R * 0,2W = 0,6WR$). Lopuksi painotetut arvot lasketaan yhteen ja saadaan asiakkaan yhteispisteet ($WR + WF + WM$). Yhteispisteiden mukaan asiakkaat jakautuvat viiteen segmenttiin.

Recency (kk)	Arvo	Frequency	Arvo	Monetary (€)	Arvo	Segmentti	Yht.
0 - 2	5	24 tai yli	5	5000 tai yli	5	5	4,21-5,00
3 - 6	4	12 - 23	4	1500 - 4999	4	4	3,41-4,2
7 - 11	3	5 - 11	3	600 - 1499	3	3	2,61-3,4
12 - 17	2	2 - 4	2	200 - 599	2	2	1,81-2,6
18 - 24	1	0 - 1	1	0 - 199	1	1	1,00-1,80

Painokerroin	Painokerroin	Painokerroin
R 0,2	F 0,3	M 0,5

Viimeisin	Ostojen	Ostojen								
osto	lkm.	summa (€)	R	WR	F	WF	M	WM	Yht.	Segmentti
1	7	303,0	3	0,6	1	0,3	2	1	1,9	2
2	6	617,0	4	0,8	2	0,6	3	1,5	2,9	3
3	21	256,0	1	0,2	1	0,3	2	1	1,5	1
4	19	275,0	1	0,2	1	0,3	2	1	1,5	1
5	11	1878,3	3	0,6	2	0,6	4	2	3,2	3

Kuvio 13. RFM-analyysi Excelissä

RFM-analyysi tehtiin erikseen kaikille asiakkaille sekä kanta-asiakkaille. Cut-off pisteet R, F ja M muuttujien arvojen välillä ja segmenttien välillä olivat samat, jolloin tulokset olivat helposti vertailtavissa. Kaikkien asiakkaiden osalta analysoitiin yhteensä 37688 asiakasta. Kanta-asiakkaiden RFM-analyysissä analysoitiin 4185 asiakasta.

7 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

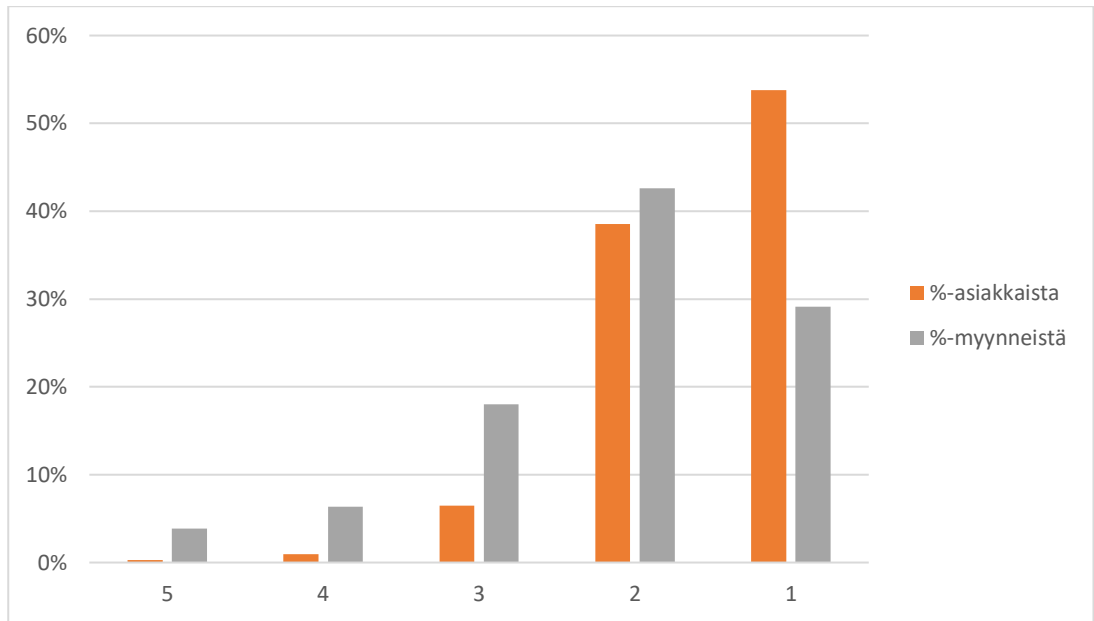
Tässä luvussa esitellään RFM-analyysin tulokset sekä vastataan saatujen tulosten valossa tutkimusongelmiin. Luvussa arvioidaan myös hypoteesien paikkaansa pitävyyttä. Tulosten yhteenvedossa esitellään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset.

7.1 RFM-analyysin tulokset

RFM-analyysi tehtiin erikseen kaikille asiakkaille sekä kanta-asiakkaille. Tällä tavalla saatiin vertailtua, miten asiakkaat jakautuvat viiteen eri segmenttiin RFM muuttujien yhteenlasketun tuloksen mukaan. Kummassakin analyysissä R, F ja M muuttujien arvojen cut-off pisteet olivat samat. Segmenttien cut-off pisteet olivat myös samat, joten kaikille asiakkaille ja pelkille kanta-asiakkaille suoritettut analyysit olivat identtiset, katso liitteet 1 ja 2).

Kaikkien asiakkaiden osalta parhaimpaan segmenttiin, eli segmenttiin viisi päätyi vähiten asiakkaita. Asiakasmäärä kasvoi lähes eksponentiaalisesti aina viimeiseen, segmenttiin yksi asti (Kuvio 14). Asiakasmäärän jakauma muodostaa Zeithaml ym. kuvaaman pyramidin muotoisen jakauman (Zeithaml, Rust & Lemon 2001, 125). Kaikkien asiakkaiden lukumääräinen jakauma segmentteihin käy ilmi liitteistä 1. Kaikkien asiakkaiden jakauma RFM muuttujien arvojen kesken käy ilmi liitteistä 5.

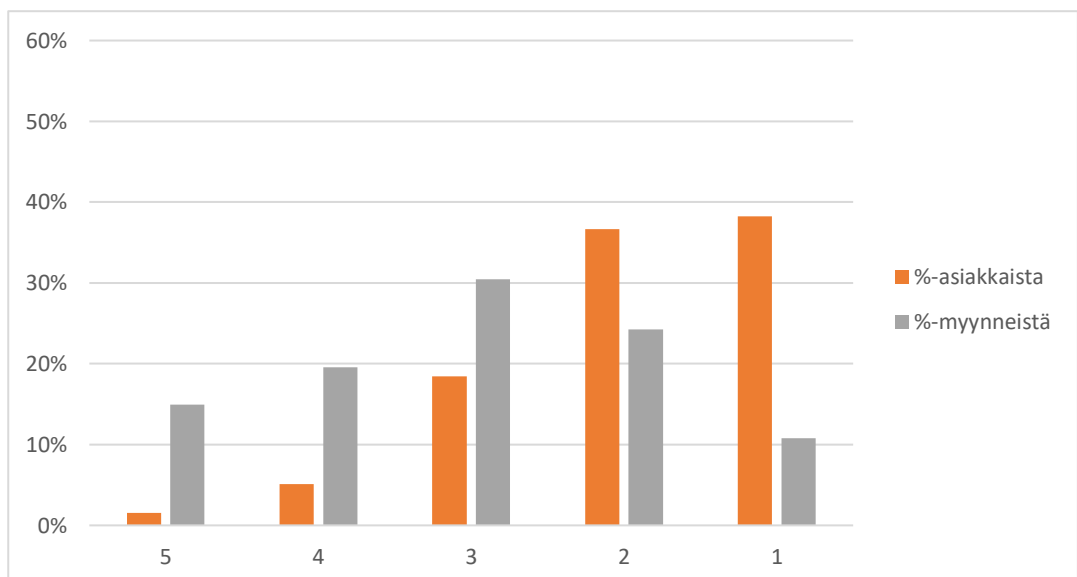
Myyntimäärien jakauma kasvaa eksponentiaalisesti aina segmenttiin kaksi asti, jonka jälkeen myyntimäärä lähtee laskuun (Kuvio 14). Myyntimäärä suhteessa asiakasmäärään on korkeimmillaan segmenteissä viisi ja neljä ja myyntimäärä suhteessa asiakasmäärään laskee aina segmenttiin yksi asti. Kaikkien asiakkaiden osalta segmentit 5, 4 ja 3 pitävät sisällään 7,7 prosenttia kaikista asiakkaista ja tuovat 28,3 prosenttia myynneistä. Suurin osa hotellin asiakkaista kuuluu segmentteihin neljä ja viisi (92,3 prosenttia) ja nämä asiakkaat tuovat 71,7 prosenttia myynneistä.



Kuvio 14. Kaikkien asiakkaiden jakauma segmentteihin

Kanta-asiakkaiden osalta asiakasmäärä oli myös pienin segmentissä viisi ja nousu asiakasmäärissä jatkuu aina segmenttiin yksi asti (Kuvio 15). Asiakasmäärien jakauma muodosti pyramidin mallisen jakauman. Kanta-asiakkaiden jakauma RFM muuttujien arvojen kesken käy ilmi (Liitteestä 5).

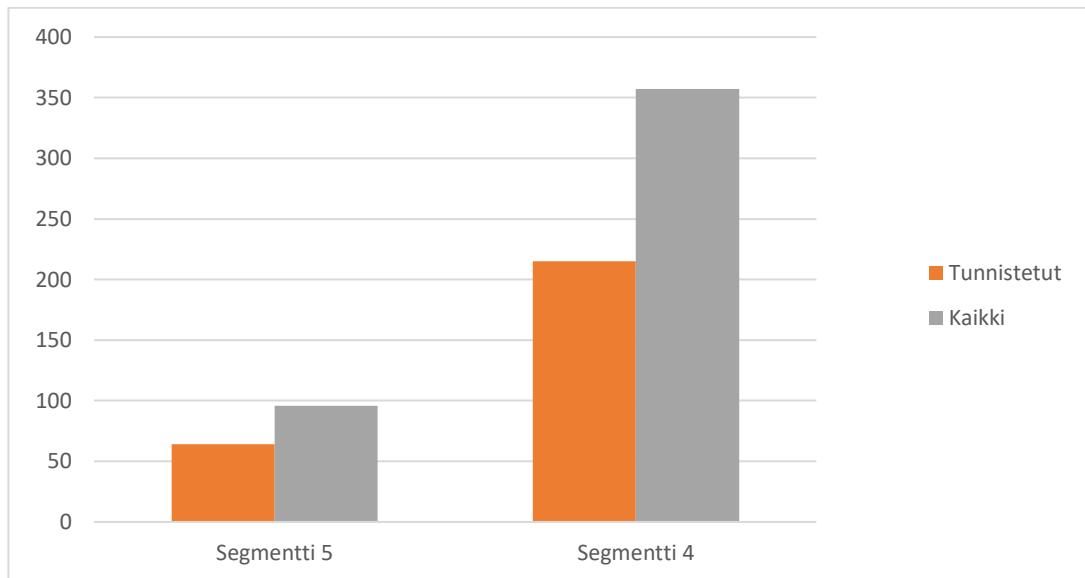
Myyntimäärien jakauma nousee segmenttiin kolme asti, mutta lähtee sitten laskuun (Kuvio 15). Myyntimäärä suhteessa asiakasmäärään on korkeimmillaan segmenteissä viisi ja neljä. Segmentit 5, 4 ja 3 pitävät sisällään 25,1 prosenttia kaikista kanta-asiakkaista ja tuovat 65 prosenttia kaikista kanta-asiakkaiden myynneistä. Segmentit kaksi ja yksi pitävät sisällään 74,9 prosenttia kaikista kanta-asiakkaista ja tuovat 35 prosenttia kanta-asiakkaiden myynneistä.



Kuvio 15. Kanta-asiakkaiden jakauma segmentteihin

7.2 Johtopäätökset

RFM-analyysin avulla onnistuttiin tunnistamaan hotellin tärkeimmät asiakkaat. Parhaaseen segmenttiin tunnistettiin 96 asiakasta ja toiseksi parhaaseen 357 asiakasta. RFM-analyysi suoritettiin myös pelkille kanta-asiakkaille, jolloin parhaaseen segmenttiin tunnistettiin 64 asiakasta ja toiseksi parhaaseen 215 asiakasta.



Kuvio 16. Tunnistettut asiakkaat segmenteissä viisi ja neljä

Kuten kuviosta 16 näkee, kahdessa parhaassa segmentissä (viisi ja neljä), kanta-asiakkuusohjelma tunnistaa vain 62 prosenttia asiakkaista. Tämä tarkoittaa sitä, että 38 prosenttia hotellin parhaista asiakkaista jää ilman huomiota. Tämän tiedon perusteella voidaan todeta, että hypoteesi kaksi pitää paikkansa. Yritys ei pysty tunnistamaan arvokkaimpia asiakkaitaan.

Tunnistamatta jääneet asiakkaat segmenteissä viisi ja neljä ovat tuoneet 3 prosenttia kaikista yksityisasiakkaiden myynneistä vuosina 2015 ja 2016. Näiden 174 asiakkaan menettäminen siksi, että heitä ei tunnisteta, tarkoittaisi että heidän tilalleen tulisi hankkia kahdessa vuodessa yli 2000 uutta asiakasta, jotta korvattaisiin menetetty liikevaihto. Tämä tukee väitettä, että kanta-asiakkaat ovat kannattavampia ja heidän säilyttäminen asiakkaina tulee varmasti edullisemmaksi kuin vastaavan liikevaihdon saaminen uusilta asiakkailta. Kuten Thomas ym. (2004, 31) toteavat uusintaoston todennäköisyys aktiivisen asiakkaan kohdalla on 60-70 prosenttia, ja uuden asiakkaan kohdalla vain 5-20 prosenttia.

Kuten RFM-analyysin tulokset osoittavat, vajaa kahdeksan prosenttia parhaista asiakkaisista tuo melkein kolmanneksen myynneistä (Liite 1). Kohdeyrityksen kohdalla Pareton säännön mukainen 20-80 jakauma ei toteudu, mutta kuitenkin vertailtaessa asiakkaiden elinkaaren arvoa (CLV), voidaan todeta, että parhaiden asiakkaiden vaikutus kohdeyrityksen kannattavuuteen on huomattava (Liite 4). CLV laskelmissa kanta-asiakkuuksiin panostettava rahamäärä on lisätty suhdekuluna, joka koostuu allianssikulusta, joka on sama jokaiselle kanta-asiakkaalle, sekä varausten määrän perusteella kohdistetusta osiosta, joka sisältää jäsenyyden tason määrittämiä palkintoja. Kaikki muut kulut sisältyvät käyttökateprosenttiin. CLV-laskelma on toimiva tapa selvittää asiakassegmentin tulosvaikutus, ja asiakkuuden elinkaaren arvoa voidaan käyttää hyödyksi, kun suunnitellaan asiakkaisiin tehtäviä investointeja. Elinkaaren arvo kertoo, kuinka paljon asiakkaaseen voidaan panostaa rahaa juuri tällä hetkellä, jotta asiakkuus olisi varmasti kannattava vielä tulevaisuudessa. Totean, että hypoteesi kolma pitää paikkansa. CLV on toimiva mittari kohdeyrityksen asiakkuuksien kannattavuuden mittaamiseen.

RFM-analyysi on toimiva tapa tunnistaa yritykselle tärkeät asiakkaat ja samalla segmentoida asiakkaat kulutuskäyttäytymisen perusteella. Voidaan todeta, että hypoteesi neljä pitää paikkansa. RFM-analyysi on yksinkertaisuutensa ja kustannustehokkuutensa takia helposti implementoitavissa yrityksen liiketoimintaan. Tuloksista voidaan todeta, että suurin osa hotellin asiakkaista putoaa kahteen alimpaan segmenttiin ja näihin asiakkaisiin ei kannata panostaa rahallisesti. On kuitenkin tärkeää tunnistaa, jos joku näistä asiakkaista kehittyi elinkaarellaan ja siirtyi ylempiin segmentteihin (Kuvio 17).

Kaikki asiakkaat		Segmentti	Asiakas lkm	
Parhaat asiakkaat		5	96	Panosta palveluun rahallisesti eniten / Säilytä
Potentiaalia kasvaa parhaiksi		4	357	Markkinoi uusia palveluita / Kehitä
		3	2446	Seuraa ja reagoi, jos nousevat / Ota haltuun
		2	14517	
		1	20272	Minimoi kustannukset

Kuvio 17. Markkinointitoimenpiteet asiakas segmenteittain

RFM-analyysin tulosten perusteella asiakassegmentit voidaan jakaa elinkaaren vaiheisiin. Elinkaaren vaiheen perusteella voidaan määrittää segmenttikohtaiset strategiat (Mäntyneva 2003, 16; Middleton Hughes 1999, 4). Kuvio 17 tuo ilmi toimenpiteet, joita RFM-analyysin avulla tunnistettuihin segmentteihin voidaan kohdentaa. Kuten Middleton Hughes (1999, 4) ehdottaa, suurin määrä rahaa tulisi panostaa parhaaseen asiakassegmenttiin, koska tavoitteena tulisi olla näiden asiakkuuksien säilyttäminen. Tämä on perusteltavissa CLV -laskelmalla, jonka tuloksesta voidaan todeta, että segmenttiin viisi kuuluvan asiakkaan elinkaarenarvo on kolmantena vuonna moninkertainen yrityksen keskimää-

räiseen asiakkaaseen verrattuna (Liite 4). Segmentti neljä on tärkeä, koska siinä olevilla asiakkailla on suurin potentiaali nousta parhaaseen segmenttiin. Näin ollen segmenttiin neljä kannattaa panostaa eniten markkinointi- ja myyntitoimenpiteitä. Segmentti neljä kannattaa pitää tietoisena uusista palveluista ja tarjouksista, ja näin aktivoida ja kehittää asiakkuuksia kohti parasta segmenttiä. Kolmas segmentti on myös merkityksellinen, joten sitä kannattaa seurata, jotta voidaan tunnistaa asiakkaat, jotka siirtyvät segmenttiin neljä. Kaksi alinta segmenttiä koostuvat satunnaisista kävijöistä, joten segmenttien kaksi ja yksi kohdalla kannattaa minimoida kustannukset. Mitä onnistuneemmin parhaiden segmenttien asiakassuhteita kehitetään ja säilytetään, sitä vähemmän on tarvetta uusasiakashankinnalle.

Kanta-asiakkaat	Segmentti	Asiakas lkm	
Parhaat asiakkaat	5	64	Huomioidaan jäsenyyden tason mukaisesti
Potentiaalia kasvaa parhaiksi	4	215	-//-
	3	771	-//-
	2	1535	-//-
	1	1600	-//-

Kuvio 18. Tämän hetkinen kanta-asiakkuuksien hallintamalli

Kuvio 18 kuvaa RFM-analyysin muodostamaa jakaumaa kanta-asiakkaista. Tämän hetkinen asiakkuuksien hallintamalli perustuu vain jäsenyyden tasoon. Jäsenyyden taso määrittää, mitä etuja asiakas saa majoituksensa aikana. RFM-analyysin tulos kertoo vain, kuinka moni kanta-asiakasta mihinkin segmenttiin kuuluu. Tulos ei kerro, miten kanta-asiakkaisiin käytettävä rahamäärä jakautuu segmenttien kesken. Tämän selvittämiseksi tulisi tarkastella, mitä asiakkuuden tasoja kussakin segmentissä on ja kuinka paljon. Tällä hetkellä ei pystytä seuraamaan, miten asiakkaisiin panostettu rahamäärä vaikuttaa asiakkuuksien kehittymiseen. Jokaisessa segmentissä voi olla kaikkia kanta-asiakkuuksien tasoja, koska jäsenyyden tasoon vaikuttavat yöpymiset voi olla mistä tahansa kanta-asiakkuusohjelman hotellista. Nykyinen kanta-asiakkuuksien hallintamalli ei anna edellytyksiä segmenttikohtaisten strategioiden luomiseen, eikä asiakkuuksien kehittämiseen. Asiakkuuksien kannattavuuden arviointi ei ole mahdollista, eikä asiakkaisiin panostaminen jäsenyyden tason mukaan ole perusteltua. Panostus asiakkaisiin tulisi perustua asiakkuuden kannattavuuteen, koska kaikkien asiakkaiden tasapuolinen kohtelu ei ole mahdollista eikä kannattavaa (Noone, Kimes & Renaghan 2003, 6.) RFM-menetelmän avulla voidaan perustellusti määrittää asiakkaat, joihin kannattaa panostaa. CLV laskelmalla on vielä todettu, että parhaan segmentin asiakkaat todellakin ovat kannattavia yritykselle. Voidaan todeta, että hypoteesi yksi pitää paikkansa. Kohdeyrityksen kanta-asiakkuuksien hallintamalli ei ole validi, eli voidaan todeta, että kanta-asiakkuusohjelma itsessään ei riitä yrityk-

sen arvokkaimpien asiakkaiden hallintaan. Ja kuten Dowling & Uncles (1997, 19) painottavat, ei kanta-asiakkuusohjelma itsessään saa asiakkaita sitoutumaan yritykseen.

Taulukko 6. Elinkaaren arvon muutos segmentissä 5

Asiakasryhmä	Suhdekulu	Keskiostos	CLV 3. vuosi	Asiakasryhmä	Suhdekulu	Keskiostos	Uusi CLV 3. vuosi
Seg. 5 tunnistetut	54,0	4273,6	907,8	Seg. 5 tunnistetut	54,0	4273,6	907,8
Seg. 5 muut	0,0	1560,8	377,9	Seg. 5 muut	36,0	3337,0	723,2
		Yht.	69286,7			Yht.	80335,1
	1. vuoden kokonaismyynti		319180,5		1. vuoden kokonaismyynti		376018,1
							56837,5

Jos ei tunnistettuihin asiakkaisiin panostettaisiin sama summa asiakasta kohden suhteutettuna yöpymisten määrään, olisi laskennallinen vaikutus taulukon 6 mukainen. Ei tunnistettuihin asiakkaisiin panostettaisiin 36 euroa vuodessa per asiakas. Tällöin kolmantena vuonna asiakkuuden elinkaaren arvo nousisi 377,9 eurosta 723,2 euroon. Tulokseen on päästy laskemalla markkinointi investoinnille, eli suhdekululle tuotto (ROMI). Tämä tuotto on lisätty alkuperäiseen keskiostokseen. Suhdekulu koostuu kiinteästä kulusta (allianssikulu), joka on sama jokaiselle kanta-asiakkaalle, sekä varausten määrään suhteutettuun kuluun. Tämän takia ei tunnistettuihin asiakkaisiin panostetaan vähemmän, ei tunnistetuilla asiakkailla oli vähemmän varauksia tarkastelujakson aikana. Ei tunnistettujen asiakkaiden kokonaisostos kasvaa ensimmäisenä vuonna 56837,5 euroa. Parhaiden asiakkaiden tunnistaminen ja heihin panostaminen vaikuttaa suotuisimmin yrityksen asiakaskannattavuuteen. Jo pelkän segmentin viisi kokonaismyynti kasvaa niin paljon, että tällä summalla voitaisiin maksaa yhden kokoaikaisen työntekijän vuosipalkka. Kuten Middleton Hughes (1999, 4) toteaa, ylimääräinen rahallinen panostus ei tunnistettuihin asiakkaisiin voitaisiin ohjata rahamäärästä, joka tällä hetkellä panostetaan kannattamattomampiin segmentteihin. Jos asiakkuuksiin panostettaisiin, niiden arvontuotannon perusteella ja perusteena olisi niin RFM-menetelmällä luotu segmentointi kuin asiakkuuksien elinkaaren arvo, olisi huomattavasti helpompaa seurata rahallisen panostuksen vaikutuksia, sekä saataisiin suurempi tuotto asiakkuuksiin tehdyille investoinnille.

Tulokset osoittavat myös, että asiakkuuksien johtamiseen tarvittava tieto on saatavilla hotelliyrityksissä, mutta ilman ymmärrystä ja kyvykkyyksiä olemassa olevan raakadatan käsittelyyn, ei sitä voida hyödyntää yrityksen päätöksenteossa. Tämän hetken rajussa kilpailutilanteessa hotellien tulisi hankkia osaamista, joka mahdollistaisi asiakastiedon hyödyntämisen kilpailuedun saavuttamiseksi.

8 Pohdinta

Pohdinta osuudessa arvioidaan koko opinnäytetyöprosessin onnistumista ja käydään läpi prosessin aikana ilmenneitä haasteita sekä kehitysehdotuksia. Arvioin myös omaa oppimistani ja ammatillista kehittymistäni prosessin aikana. Tulosten ja koko tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan, sekä tuodaan esille valitun metodin puutteita. Lopuksi tuodaan esille jatkotutkimusaiheita, joita prosessin aikana on noussut esille.

8.1 Prosessin onnistuminen

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi valmistui suunnitellusti, eikä aikataulutuksen suhteen ilmennyt ongelmia. Tämä johtuu siitä, että prosessin aikana nousi esille selkeä tutkimusongelma, johon lähdettiin etsimään vastausta. Tapaustutkimus lähestymistapa todettiin sopivaksi ja tutkimuksen rakenne muotoiltiin vastaamaan valittua lähestymistapaa. Selkeä tutkimusongelma ja tapaustutkimus lähestymistapana selkeyttivät prosessin kulkua. Suurin ongelma prosessin aikana oli tutkimuksen laajuuden määrittely, johtuen valitun aihealueen laajuudesta. Ongelma ratkesi kuitenkin tutkimusongelman muotoilun myötä. Vastaisuudessa tutkimusongelman määrittely heti tutkimuksen alkuvaiheessa helpottaisi keskittymistä ja estäisi tutkimuksen liiallisen laajenemisen. Opinnäyteprosessi on kuvattu tarkkuudella, joka mahdollistaa tutkimuksen uudelleen toteuttamisen. Prosessin onnistumista ja tutkimuksen arvoa korostaa sen hyödyllisyys toimeksiantajalle, sekä koko toimialalle. Tutkimuksessa käytetylle RFM-menetelmälle on esitetty uusi käyttötarkoitus, johon sitä voidaan hyödyntää koko toimialalla. Menetelmää voidaan hyödyntää, ei vain arvokkaimpien asiakkaiden tunnistamiseen vaan myös asiakkuudenhallinnan sekä kanta-asiakkuusohjelmien toimivuuden arvioimiseen.

Tutkimuksessani olen saavuttanut myös asettamani kehittämistavoitteen. Kriittinen lähestymistapa voimassa olevaa toimintamallia kohtaan sekä selkeät perustellut johtopäätökset osoittavat, että olen onnistunut löytämään kehityskohteita yrityksen toiminnasta. Kohdeyrityksen vastuulle jää tutkimuksen tulosten jatkohyödyntäminen, enkä opinnäytetyössäni pääse todentamaan sitä, miten kohdeyritys hyödyntää tutkimukseni tuloksia.

8.2 Tulosten luotettavuus

Saatujen tulosten valossa voidaan todeta, että tutkimus on luotettava. Kahden erillisen analyysin suorittaminen tuotti selkeästi vertailtavat tulokset, ja analyysi suoritettiin identtisellä tavalla kummallekin aineistolle. RFM-analyysin on todettu toimivan yrityksen arvokkaimpien asiakkaiden tunnistamisessa, joten voidaan todeta tutkimusmenetelmän olevan luotettava. (Miglautsch 2000, 69.) Tutkimuksessa käytetty data on ajettu suoraan hotelli-

järjestelmästä, ja käsitelty Excelissä. Epävalidit havainnot on poistettu datasta, jotta saadut tulokset olisivat tarkkoja. Analysoitujen havaintojen määrä on kattava, koska kahden vuoden ajalta on analysoitu kaikki hotellin yksittäisten asiakkaiden huonelaskulle kirjautuneet ostokset. Täten voidaan yleistää, että tulokset kuvaavat tarkasti kohdeyrityksen asiakaskantaa. Tutkimusmenetelmää voidaan hyödyntää muissa toimialan yrityksissä. Hyödynnetty data on saatavilla ainakin hotelleissa, jotka käyttävät samaa hotellijärjestelmää (Opera). Resurssit RFM-menetelmän hyödyntämiseen ovat olemassa, jokaisessa toimialan yrityksessä, koska valittu menetelmä voidaan ottaa käyttöön Excelissä. Excel soveltuu erinomaisesti suurien datamäärien käsittelyyn ja voin todeta, että Excel luo mahdollisuudet vastaavanlaisen tutkimuksen toteuttamiseen muissakin hotelleissa.

Tuloksista ei voi kuitenkaan tehdä tarkkoja johtopäätöksiä eikä yleistyksiä koskien muita hotelleja, taikka koko toimialaa. Tulosten luotettavuuteen voi vaikuttaa mahdollisten samannimisten havaintojen yhdistyminen Excelissä, tämä ei kuitenkaan merkittävästi heikennä tulosten luotettavuutta havaintojen suuren määrän ansiosta. RFM-menetelmä toimii arvokkaimpien asiakkaiden tunnistamisessa, mutta analyysi ei kuitenkaan kerro, miksi kyseiset asiakkaat hyödyntävät kohdeyrityksen palveluita. Tämä on RFM-menetelmän suurin puute ja täten myös tämän tutkimuksen suurin puute. RFM-menetelmän tukena tulisi hyödyntää myös kvalitatiivista dataa. Kehitysehdotuksena ja tutkimuksen jatkotoimenpiteenä ehdotan, että toimeksiantaja haastattelee arvokkaimpia asiakkaita tai suorittaa kyselytutkimuksen. Toinen tärkeä jatkotutkimuskohde olisi segmenttikohtaisten strategioiden luominen, ja määrittää käytännön toimenpiteet, joilla asiakkuuksia aletaan kehittää kannattavammiksi. Uskon, että opinnäytetyöni luo hyvän pohjan asiakkuudenhallinnan jatkokehitykselle kohdeyrityksessä.

8.3 Oman oppimisen arviointi

Oppimisen ja ammatillisen kehittymisen kannalta opinnäytetyöprosessi tuotti halutun lopputuloksen. Voin todeta, että tunnen asiakkuudenhallinnan kokonaisuuden, sekä pystyn hyödyntämään olemassa olevaa kirjallisuutta muodostaakseni eheän teoriapohjan tutkimastani aiheesta. Opin myös arvioimaan lähteitä asianmukaisella kriittisyydellä sekä etsimään tietoa hyödyntäen monipuolisesti eri kanavia. Produktin lopputuloksen perusteella voin myös todeta, että osaan muodostaa mielekkään tapaustutkimuksen. Olen oppinut hyödyntämään ja muokkaamaan raakadataa sekä luomaan merkityksellistä teoriaa dataa analysoimalla. Tutustuin Excelin käyttöön vielä syvällisemmin ja opin hyödyntämään Exceliä datan jäsentelyssä. RFM-menetelmän hyödyntäminen ja muokkaaminen tutkimuksen edellyttämään muotoon on yksi tärkeimmistä asioista, joita opin. Tulevaisuudessa

haluan tutustua vielä tarkemmin erilaisten taulukointi ja analyysiohjelmistojen, kuten SPSS käyttöön.

Lähteet

Aggelis, V. & Christodoulakis, D. 2005. Customer Clustering using RFM analysis. Luettavissa:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.528.3659&rep=rep1&type=pdf>.

Luettu: 9.2.2017.

Appiah-Kubi, B. & Doku, A, K. 2010. Towards a successful customer relationship management: A conceptual framework. *African Journal of Marketing Management*. 2, 3, s. 37-43.

Baran, R, J. & Galka, R, J. 2013. CRM. The Foundation of Contemporary Marketing Strategy. Routledge. New York.

Berger, P, D. & Nasr, N, I. 1998. Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications. *Journal of Interactive Marketing*. 12, 1, s. 17-30.

Bergström, S & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. EDITA. Helsinki.

Bolton, R, N. & Tarasi, C, O. 2007. Managing Customer Relationships. *Review of Marketing Research*. 3, s. 3-38.

Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. & Johnston, W, J. 2005. A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*. 69, s. 155-166.

Buckinx, W. & Van den Poel. 2005. Customer base analysis: partial defection of behaviourally loyal clients in a non-contractual FMCG retail setting. *European Journal of Operational Research*. 164, s. 252-268.

Campbell, A. 2001. Achieving Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically. Luettavissa:

<http://www.impgroup.org/uploads/papers/159.pdf>. Luettu. 12.1.2017.

Cheng, C. & Chen, Y. 2009. Classifying the segmentation of customer value via RFM model and RS theory. *Expert Systems with Applications*. 36, s. 4176–4184.

- Collis, D. J. & Rukstad, M. G. 2008. Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*. s. 82-90.
- Colombo, R. & Jiang, W. 1999. A stochastic RFM model. *Journal of Interactive Marketing*. 13, 3, s.2-12.
- Coltman, T. R. 2006. Where are the benefits in CRM technology investment? University of Wollongong Research Online.
- Donaldson, B & O'Toole, T. 2002. *Strategic Market Relationships: From Strategy to Implementation*. Wiley. Chichester.
- Dowling, G. R. & Uncles, M. 1997. Do Customer Loyalty Programs Really Work? *Sloan Management Review*. 38, 4, s. 1-24.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. 14, 4, s. 532-550.
- Fader, P. S., Hardie, B. G. S. & Lee, K. L. 2005. RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis. *Journal of Marketing Research*. 42, 4, s. 1-38.
- Google Scholar. 2017. Luettavissa:
<https://scholar.google.fi/scholar?hl=fi&q=service+logic&btnG=&oq=serv>. Luettu: 14.2.2017.
- Griffin, J. & Lowenstein, M. W. 2001. *Customer Win Back. How to Recapture Lost Customers and Keep Them Loyal*. A Wiley Company. San Fransisco.
- Grönroos, C. 1994. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decisions*. 32, 2, s. 4-20.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Talentum. Helsinki.
- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N. & Sriram, N. R. S. 2006. Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*. 9, 2, s.139-155.
- Jain, A. K. 2009. Data clustering: 50 years beyond K-means. *Pattern Recognition Letters*. s. 1-16.

- Jain, D. & Singh, S. S. 2002. Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*. 16, 2, s.34-46.
- Kasim, N, A, A. & Minai, B. 2009. Linking CRM Strategy, Customer Performance Measures and Performance in the Hotel Industry. *International Journal of Economics and Management*. 3, 2, s. 297-316.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö - Organisaation Voimanlähde. Edita Prime Oy. Helsinki.
- Khajvand, M., Zolfagar, K., Ashoori, S. & Alizadeh, S. 2011. Estimating customer lifetime value base don RFM analysis of customer purchase behaviour: case study. *Procedia Computer Science*. 3, s. 57-63.
- Kim, S., Jung, T., Suh, E. & Hwang, H. 2006. Expert Systems with Applications. 31, s. 101-107.
- Kotler, P & Armstrong, G. 2010. Principles of Marketing. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Kotler, P., Keller, K, L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2012. Marketing Management. Pearson Education Limited. Harlow.
- Krishnamoorthy, V. & Srinivasan, R. 2013. Impact of Customer Relationship Management on Loyalty in Indian Banking Sector - An Empirical Study. *International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*. 2, s. 150-161.
- Kumar, V. & Reinartz, W. 2012. Customer Relationship Management. Concept, Strategy, and Tools. Springer. London.
- Kumar, V., Bhagwat, Y. & Zhang, X. 2015. Regaining "Lost" Customers: The Predictive Power of First-Lifetime Behavior, the Reason for Defection, and the Nature of the Win-Back Offer. *American Marketing Association*. s. 1-22.
- Lemon, K, N., Rust, R, T. & Zeithaml, V, A. 2001. What Drives Customer Equity. *Marketing Management*. 10, 1, s.20-25.

- Maskan, B, H, H. 2014. Proposing a Model for Customer Segmentation using WRFM Analysis (Case Study: an ISP Company). *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*. 3, 12, s. 77-80.
- McCarty, J, A. & Hastak, M. 2007. Segmentation approaches in data-mining: A comparison of RFM, CHAID, and logistic regression. *Journal of Business Research*. 60, 656-662.
- Middleton Hughes, A. 1999. Using Information to Build and Maintain Relationships with Your Customers. *Relationship Marketing Report*. 3, 4, s. 1-12.
- Middleton Hughes, A. 2017. Quick Profits with RFM Analysis. Luettavissa: <http://www.dbmarketing.com/articles/Art149.htm>. Luettu: 6.3.2017.
- Miglautsch, J, R. 2000. Thoughts on RFM scoring. *Journal of Database Marketing*. 8, 1, s. 67-72.
- Mohammadian, M. & Makhani, I. 2016. RFM-Based customer segmentation as an elaborate analytical tool for enriching the creation of sales and trade marketing strategies. *International Academic Journal of Accounting and Financial Management*. 3, 6, s. 21-35.
- Mäntyneva, M. 2003. *Asiakkuudenhallinta*. WSOY. Helsinki.
- Noone, B, M., Kimes, S, E. & Leo, M, R. 2003. Integrating Customer Relationship Management and Revenue Management: A Hotel Perspective. *Journal of Revenue & Pricing Management*. 2, s. 7-21.
- Osarenkhoe, A. & Bennani, A. 2007. An exploratory study of imolementation of customer relationship management strategy. *Business Process Management Journal*. 13, 1, s. 139-164.
- Parasuraman, A. Zeithaml, V, A. & Berry, L, L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*. 49, 4, s. 41-50.
- Payne, A & Frow, P. 2005a. Customer Relationship Management: From Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management*. 22, 1-2, s. 135-168.

- Payne, A. & Frow, P. 2005b. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. 69, s. 167-176.
- Prahalad, C, K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*. 18, 3, s.1-14.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Talentum. Helsinki.
- Ravald, A. & Grönroos, C. 1996. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*. 30, 2, s. 19-30.
- Reichheld, F, F. & Sasser, W, E. 1990. Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*. 68, 5, s. 105-111.
- Rigby, D, K., Reichheld, F. & Dawson, C. 2003. Winning customer loyalty is the key to a winning CRM strategy. *Ivey Business Journal*. S. 1-5.
- Shoemaker, S. & Bowen, J, T. 2003. Commentary on "Loyalty: A Strategic Commitment". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. s. 47-52.
- Shoemaker, S. & Lewis, R, C. 1999. Customer loyalty: the future of hospitality marketing. *Hospitality Management*. 18, s. 345-370.
- Sohrami, B. & Khanlari, A. 2007. Customer Lifetime Value (CLV) Measurement Based on RFM Model. *Iranian Accounting & Auditing Review*. 14, 47, s. 7-20.
- Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. WSOY. Juva.
- Storbacka, K., Polsa, P. & Sääksjärvi, M. 2011. Management Practices in Solution Sales – A Multilevel and Cross-Functional Framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 31, 1, s. 35-54.
- Thomas, J, S., Blattberg, R, C. & Fox, E, J. 2004. Recapturing Lost Customers. *Journal of Marketing Research*. 41, s. 31-45.
- Tilastokeskus. 2017. Majoitustilasto 2016 joulukuu. Liitetaulukko 3.2. Hotellikapasiteetti ja sen käyttö, tammi-joulukuu 2016. Luettavissa:

http://www.stat.fi/til/matk/2016/12/matk_2016_12_2017-02-16_tau_006_fi.html. Luettu: 10.4.2017.

Vargo S, L. & Lusch, R, F. 2003. Evolving to a New Service Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 68, 1, s. 1-17.

Vargo, S, L. & Lusch, F, R. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 36, 1, s. 1-10.

Wei, J., Lin, S. & Wu, H. 2010. A review of the application of RFM model. *African Journal of Business Management*. 4, 19, s. 4199-4206.

Wirtz, J., Mattila, A, S. & Lwin, M, O. 2007. How Effective Are Loyalty Reward Programs in Driving Share of Wallet? *Journal of Service Research*. 9, 4, s. 327-334.

Wu, S. & Lu, C. 2012. The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*. 31, s. 276-285.

Zeithaml, V, A. Rust, R, T. & Lemon, K, N. 2001. The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers. *California Management Review*. 43, 3, s. 118-142.

Liitteet

Liite 1. RFM kaikki asiakkaat (Asiakkaiden nimet piilotettu)

RFM - analyysi											
						</					

Liite 2. RFM kanta-asiakkaat (Asiakkaiden nimet piilotettu)

RFM - analyysi

Recency (kk)	Arvo	Frequency	Arvo	Monetary (€)	Arvo
0 - 2	5	24 tai yli	5	5000 tai yli	5
3 - 6	4	12 - 23	4	1500 - 4999	4
7 - 11	3	5 - 11	3	600 - 1499	3
12 - 17	2	2 - 4	2	200 - 599	2
18 - 24	1	0 - 1	1	0 - 199	1

Segmentti	Yht.	Asiakas lkm	%-osuus	%-myynneistä
5	4,21-5,00	64	1,53 %	14,96 %
4	3,41-4,2	215	5,14 %	19,59 %
3	2,61-3,4	771	18,42 %	30,45 %
2	1,81-2,6	1535	36,68 %	24,24 %
1	1,00-1,80	1600	38,23 %	10,77 %
		4185	100,00 %	100,00 %

Painokerroin

R

0,2

Painokerroin

F

0,3

Painokerroin

M

0,5

Asiakas nro.	Viimeisin osto	Ostojen lkm.	Ostojen summa (€)	R	WR	F	WF	M	WM	Yht.	Segmentti
1	6	3	617	4	0,8	2	0,6	3	1,5	2,9	3
2	15	2	625,16	2	0,4	2	0,6	3	1,5	2,5	2
3	3	1	229	4	0,8	1	0,3	2	1	2,1	2
4	4	1	185	4	0,8	1	0,3	1	0,5	1,6	1
5	3	1	481,9	4	0,8	1	0,3	2	1	2,1	2
6	9	2	1963,23	3	0,6	2	0,6	4	2	3,2	3
7	2	1	275	5	1	1	0,3	2	1	2,3	2
8	22	1	159,19	1	0,2	1	0,3	1	0,5	1	1
9	1	0	485	5	1	1	0,3	2	1	2,3	2
10	7	1	125,99	3	0,6	1	0,3	1	0,5	1,4	1
11	9	1	317,21	3	0,6	1	0,3	2	1	1,9	2
12	5	1	493,7	4	0,8	1	0,3	2	1	2,1	2
13	20	1	305	1	0,2	1	0,3	2	1	1,5	1
14	1	1	91	5	1	1	0,3	1	0,5	1,8	1
15	1	1	419,99	5	1	1	0,3	2	1	2,3	2
16	24	1	135	1	0,2	1	0,3	1	0,5	1	1
17	1	1	110	5	1	1	0,3	1	0,5	1,8	1
18	7	2	453,99	3	0,6	2	0,6	2	1	2,2	2

Liite 3. Data (Asiakkaiden nimet piilotettu)

Asiakas	R	F	M
	7	1	303,0
	6	3	617,0
	21	1	256,0
	19	1	275,0
	11	4	1878,3
	1	2	326,0
	4	1	280,0
	2	1	270,0
	17	1	160,0
	9	1	535,4
	20	3	1000,0
	5	1	245,0
	24	1	144,0
	22	1	431,3
	23	1	140,0
	4	1	145,0
	4	2	445,0
	13	1	160,6
	8	1	655,0
	9	1	134,0
	10	1	219,0
	17	1	929,0
	7	1	189,0
	5	1	213,0
	6	1	310,3
	1	1	285,0
	10	1	150,0
	7	1	310,0
	15	1	148,0
	5	7	1312,0
	11	1	233,8
	2	1	283,0
	21	1	87,0
	21	1	304,0
	24	1	188,3

Liite 4. CLV-laskelmat

Kaikkien asiakkuuksien CLV laskelma			
Vuosi (t)	1	2	3
Asiakasmäärä	21161	2539	305
Pysyvyys%	12 %	12 %	12 %
Keskiostos/v	375,6	375,6	375,6
Asiakasryhmän kokonaisostos	7947467,6	953696,1	114443,5
Käyttökate%	10,3 %	10,3 %	10,3 %
Suhdekustannus	0,0	0,0	0,0
Käyttökate	818589,2	98230,7	11787,7
Diskonttokorko (1+0,15)^t	1	1,15	1,3225
Tuottojen NPV	818589,2	85418,0	8913,2
Kumulatiivinen NPV (v1+v2...)	818589,2	904007,2	912920,3
Asiakkuuden elinkaaren arvo (NPV)	38,7	42,7	43,1
CLV kanta-asiakkaat segmentti 5			
Vuosi (t)	1	2	3
Asiakasmäärä	63	55	49
Pysyvyys%	88 %	88 %	88 %
Keskiostos/v	4273,6	4273,6	4273,6
Asiakasryhmän kokonaisostos	269233,87	236925,8	208494,7
Käyttökate%	10,3 %	10,3 %	10,3 %
Suhdekustannus	3401,6	2993,4	2634,2
Käyttökate	24329,5	21409,9	18840,8
Diskonttokorko (1+0,15)^t	1	1,15	1,32
Tuottojen NPV	24329,5	18617,3	14246,3
Kumulatiivinen NPV (v1+v2...)	24329,5	42946,8	57193,2
Asiakkuuden elinkaaren arvo (NPV)	386,2	681,7	907,8
CLV ei tunnistetut segmentti 5			
Vuosi (t)	1	2	3
Asiakasmäärä	32	28	25
Pysyvyys%	88 %	88 %	88 %
Keskiostos/v	1560,8	1560,8	1560,8
Asiakasryhmän kokonaisostos	49946,6377	43953,0	38678,7
Käyttökate%	10,3 %	10,3 %	10,3 %
Suhdekustannus	0,0	0,0	0,0
Käyttökate	5144,5	4527,2	3983,9
Diskonttokorko (1+0,15)^t	1	1,15	1,32
Tuottojen NPV	5144,5	3936,7	3012,4
Kumulatiivinen NPV (v1+v2...)	5144,5	9081,2	12093,6
Asiakkuuden elinkaaren arvo (NPV)	160,8	283,8	377,9
Uusi CLV ei tunnistetut segmentti 5			
Vuosi (t)	1	2	3
Asiakasmäärä	32	28	25
Pysyvyys%	88 %	88 %	88 %
Keskiostos/v	3337,0	3337,0	3337,0
Asiakasryhmän kokonaisostos	106784,2	93970,1	82693,7
Käyttökate%	10,3 %	10,3 %	10,3 %
Suhdekustannus	1154,4	1015,9	894,0
Käyttökate	9844,4	8663,0	7623,5
Diskonttokorko (1+0,15)^t	1,00	1,15	1,32
Tuottojen NPV	9844,4	7533,1	5764,4
Kumulatiivinen NPV (v1+v2...)	9844,4	17377,5	23141,9
Asiakkuuden elinkaaren arvo (NPV)	307,6	543,0	723,2

Liite 5. RFM arvojen jakautuminen

Kaikki asiakkaat								
<i>Recency (kk)</i>	<i>Arvo</i>	<i>Lkm.</i>	<i>Frequency</i>	<i>Arvo</i>	<i>Lkm.</i>	<i>Monetary (€)</i>	<i>Arvo</i>	<i>Lkm.</i>
0 - 2	5	4263	24 tai yli	5	26	5000 tai yli	5	69
3 - 6	4	7467	12 - 23	4	146	1500 - 4999	4	807
7 - 11	3	8046	5 - 11	3	890	600 - 1499	3	4776
12 - 17	2	9249	2 - 4	2	11862	200 - 599	2	17737
18 - 24	1	8663	0 - 1	1	24764	0 - 199	1	14299
	<i>yht.</i>	37688		<i>yht.</i>	37688		<i>yht.</i>	37688
Kanta-asiakkaat								
<i>Recency (kk)</i>	<i>Arvo</i>	<i>Lkm.</i>	<i>Frequency</i>	<i>Arvo</i>	<i>Lkm.</i>	<i>Monetary (€)</i>	<i>Arvo</i>	<i>Lkm.</i>
0 - 2	5	1183	24 tai yli	5	9	5000 tai yli	5	55
3 - 6	4	798	12 - 23	4	70	1500 - 4999	4	392
7 - 11	3	742	5 - 11	3	362	600 - 1499	3	971
12 - 17	2	805	2 - 4	2	1198	200 - 599	2	1691
18 - 24	1	657	0 - 1	1	2546	0 - 199	1	1076
	<i>yht.</i>	4185		<i>yht.</i>	4185		<i>yht.</i>	4185